

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MARCELO ARAUJO CARBONE

A INQUISIÇÃO DOS CÓDIGOS DE BARRA :  
AS TRANSFORMAÇÕES PROFISSIONAIS NOS BANCOS E  
SUAS RELAÇÕES COM O SUICÍDIO DOS BANCÁRIOS

CURITIBA  
2011

MARCELO ARAUJO CARBONE

A INQUISIÇÃO DOS CÓDIGOS DE BARRA :  
AS TRANSFORMAÇÕES PROFISSIONAIS NOS BANCOS E  
SUAS RELAÇÕES COM O SUICÍDIO DOS BANCÁRIOS

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Latu Sensu em Psicologia do Trabalho, sob orientação do Professor Doutor Márcio Ferracioli.

CURITIBA

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO



## Termo de Aprovação

Declaramos para fins de depósito legal que **Marcelo Araujo Carbone** apresentou a Monografia intitulada **“A Inquisição dos Códigos de Barra: As Transformações Profissionais nos Bancos e suas Relações com o Suicídio dos Bancários”** como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Universidade Federal do Paraná. A monografia foi avaliada e considerada **APROVADA** por banca constituída pelos professores do Curso.

Curitiba, 01 de Junho de 2013

Profa. Dra. Iara Picchioni Thielen  
Coordenadora do Curso de Especialização em Psicologia do Trabalho  
FUNPAR CNPJ 78.350.188/0001-95

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO – UFPR  
Praça Santos Andrade, 50 – 1º andar – sala 114  
E-mail: psicotrabalho@ufpr.br  
Telefone: 3310-2746

Especialização em Psicologia do Trabalho  
Universidade Federal do Paraná  
Departamento de Psicologia – SCHLA – PRPPG

## **Agradecimentos**

Aos bancários que forneceram informações preciosas e, inclusive, aquelas em conversas informais, muitos anos antes deste estudo ser cogitado. São valorosos e corajosos guerreiros que enfrentam gigantes invisíveis em lutas desiguais.

Ao Sindicato dos Bancários de São Paulo, que forneceu informações valiosas para este estudo.

***À minha esposa...  
a companheira dedicada de  
todos os momentos e muito  
corajosa nos mais difíceis.***

## RESUMO

O foco central deste estudo consiste nas transformações que ocorreram na categoria profissional a qual os bancários pertencem e quais as relações ou influências que poderiam ter com o suicídio praticado pelos funcionários dessas instituições.

O ambiente bancário foi um dos que mais mudou no Brasil. Além do trabalho na intermediação financeira, que é muito influenciada pelo contexto econômico, as inovações tecnológicas promoveram verdadeiras revoluções nos ambientes de trabalho.

Há cerca de trinta anos atrás, os bancos estavam começando a abandonar as listagens e as contabilizações manuais feitas pelas máquinas de datilografia. Dez anos depois, o ambiente era totalmente diferente com os microcomputadores individuais invadindo cada mesa de trabalho e, no máximo, tendo uma máquina de datilografia por andar. Muitos dos que se tornaram bancários há dez ou quinze anos nunca viram uma máquina de datilografia, algo que era obrigatório.

Para sacar pequenos valores e pagar uma conta de energia elétrica, a “*visita*” ao banco era obrigatória. Em pouco tempo, o caixa de banco foi substituído pelos acessos que podem ser feitos pelo computador residencial.

O resultado dessa evolução tecnológica trouxe uma grande mudança no perfil do profissional bancário. Aquele que antes era um profissional que precisava conter um grande repertório de informações complexas, gradativamente foi sendo substituído pela tecnologia, que cada vez mais absorve a mão de obra.

Outros fatores também levaram às transformações radicais. A globalização, as mudanças na economia nacional, a força política dos banqueiros e as alterações na macro-economia (os bancos estão cada vez mais internacionais).

Essa categoria profissional entrou em crise, inclusive crise de identidade. O perfil do homem pós-moderno, mais competitivo e individualista agravou as relações de trabalho e, conseqüentemente, o sofrimento psíquico. É um fenômeno coletivo e este estudo busca analisar qual a influência que a crise profissional pode exercer sobre o impulso ou o planejamento de tirar a própria vida.

## **ABSTRACT**

The focus of this study are the transformations that occurred in the professional category of bank-clerks and with bank relationships or influences that could have committed suicide with the employees of these institutions.

The bank workplace is one that most changed in our country. Besides working in financial intermediation, which is heavily influenced by economic environment, technological innovation promoted breakthroughs in the workplace.

Thirty years ago, banks were beginning to abandon the listings and bookings made by manual typewriters. Ten years later, the atmosphere was totally different with individual computers invading every desk and a maximum, a typewriter per floor. Many who became bank for ten or fifteen years have never seen a typewriter, something that was required.

To take small cash or pay an electric bill, the "visit" the bank was required. Soon, the bank cashier was replaced by the access that we can be made by home computer.

The results of this technological evolution has brought a great change in the profile of professional banking. Who was once a professional with a large content of complex information was gradually being replaced by technology, which increasingly absorbs labor.

Other factors also led to racial changes. Globalization, changes in the national economy, the political power of the bankers and the changes in the international economy (banks are increasingly international).

This work category was in crisis, including an identity crisis. The profile of the postmodern man, more competitive and individualistic worsened labor relations and, consequently, the mental suffering. It's a collective phenomenon, and this study seeks to analyze the influence that the job crisis may have on the drive or planning to suicide.

## SUMÁRIO

Introdução	7
<b>Capítulo 1:</b> A relação trabalho-saúde	9
<b>Capítulo 2:</b> A categoria bancária e os antecedentes	25
<b>Capítulo 3:</b> O glorioso passado do BB	31
<b>Capítulo 4:</b> A inquisição	35
<b>Capítulo 5:</b> O suicídio	43
Considerações Finais	50
Referências Bibliográficas	52
Anexo	55



## INTRODUÇÃO

De uma forma geral, as pessoas evitam falar na morte. Para muitos é um tabu. Poucos lugares permitem a abordagem. Um assunto evitado sempre que possível e, quando abordado, é comum um dos presentes mudar de assunto. Exceto em **raros lugares**, como hospitais, instituições religiosas e alguns outros (poucos) ambientes, a morte é um assunto bastante evitado e a abordagem somente é “*permitida*” para atividades bem específicas como a dos médicos, alguns profissionais da área da saúde, sacerdotes e poucos mais. Mais difícil ainda é abordar a morte causada por si mesmo!

Estudos que examinam acontecimentos tão trágicos e traumáticos quanto o suicídio são fundamentais para a sociedade, pois podem auxiliar na compreensão do funcionamento e, principalmente, no auxílio da prevenção. Se um único suicídio for evitado, todo o estudo vale a pena, pois a vida é valiosa e seu valor não é mensurável.

Este estudo é um dos poucos que abordam o suicídio entre bancários. São raras as obras como o excelente trabalho de Santos (2009), indicada pelo orientador, que abordam o suicídio nessa categoria profissional. Esta linha de estudo é pouco estudada, talvez pelo fato do suicídio ser tão trágico e provocar, com razão, tanta tristeza. É importante para a Psicologia investir nessa área de pesquisa e gerar novos estudos sobre este tema tão difícil e que causa tanto pesar em todas as pessoas. Mesmo se os números que cercam o suicídio não estivessem aumentando, a Psicologia pode e deve pesquisar mais sobre o tema.

Este estudo é o início de pesquisas que terão continuidade nesta relevante área de pesquisa, pois as transformações sociais estão cada vez mais rápidas e, com o aumento nos coeficientes do suicídio, torna-se cada vez mais importante e urgente estudá-lo para, no processo de transformação social, reverter a trágica tendência de ver os números aumentando. A sociedade precisa se reinventar e questionar suas tendências a fim de avaliar até que ponto o crescimento do individualismo e a competição predatória influem no distanciamento entre as pessoas que estão sofrendo cada vez mais. Pretendo prosseguir as pesquisas nesta área tão importante.

Entre tantas abordagens, algumas bem superficiais que não querem (mesmo!) se aprofundar neste assunto difícil, são comuns dois pólos bem opostos. O primeiro afirma que o indivíduo tem uma tendência ao suicídio e que o trabalho em si não influencia nas decisões que o indivíduo tomará. De certa forma, busca “*inocentar*” o ambiente de trabalho.

O segundo pólo que afirma que o trabalho, da mesma forma que pode influenciar diferentes aspectos da vida, também pode *influir* na intenção, no

desenvolvimento e na concretização do suicídio. Entre muitas reflexões e pesquisa, cabem as importantes análises entre as tendências, a primeira que alegando que o mesmo não influencia no suicídio e a segunda, que afirma que a influência é significativa.

O estudo que se inicia visa, através de uma bibliografia criteriosa, inclusive sob a lente da teoria dejouriana, analisar se o trabalho pode influenciar na decisão ou no impulso de quem se suicida. Além da biografia, outra fonte, a informação verbal, emergiu naturalmente ao longo dos anos, resultado do convívio direto com um número incontável de bancários. Muitos anos antes deste estudo ser cogitado, o contato com os bancários, através das conversas informais, forneceu uma quantidade enorme de informações, tornou-se, sem nenhum planejamento, uma *“fonte espontânea”*. Algumas delas, uma pequena parte, constam neste estudo na forma de informações verbais.

O objetivo deste estudo, a princípio, era focar a categoria bancária como um todo, mas a riqueza das informações e o convívio e depoimentos por muitos anos com os funcionários do Banco do Brasil naturalmente levaram a especificar a matéria deste estudo nesta Empresa.

## A RELAÇÃO TRABALHO-SAÚDE

***“O trabalho é fonte de equilíbrio para uns, fadiga para outros”***

(Dejuours, 2010, pág.25).

Esta afirmação acima resume muita coisa e simboliza a realidade de muitos profissionais. Uma das principais teorias e, conseqüentemente, uma das mais conhecidas desenvolvidas sobre a base psicanalítica, que aborda a relação entre o trabalho e a saúde consiste no trabalho de **Christophe Dejours**, que cita três fatos referentes à complexa relação homem-trabalho:

1. O indivíduo não é uma máquina, pois como um humano é sujeito tanto a influências externas, quanto excitações internas
2. O indivíduo não chega a seu trabalho como uma folha em branco, pois ele tem um perfil, uma história que trouxe até o presente, resultando em um conjunto de desejos, motivações e necessidades (dentre outros elementos), frutos do seu passado que por mais parecido com outro, apresenta suas diferenças, tornando-o exclusivo com suas características únicas e pessoais
3. Em virtude das diferenças individuais, cada indivíduo tem uma forma de descarregar a sua carga psíquica.

Algumas *“opiniões inocentam o trabalho”* responsabilizando o indivíduo pelo seu próprio adoecimento com base na *“simples observação”* sobre o local de trabalho. Às vezes, o primeiro *“álibi do trabalho”* afirma que uma vez que os demais colegas do mesmo local de trabalho, que atuam em situações semelhantes, não foram acometidos pelo mesmo problema, o trabalho jamais poderia ser a causa de uma enfermidade.

Tal álibi atribui para a vida emocional e afetiva dos (outros) profissionais as mesmas leis fisiológicas que regem o organismo humano, sem levar em conta a subjetividade, ou por ingenuidade, ou conveniência, ou desconhecimento, ou quaisquer outras razões (ou interesses). É uma questão a se analisar seriamente, uma vez que até o senso comum costuma se referir à *“natureza humana”*.

Tomemos o caso de uma indústria química. Os elementos químicos afetam os organismos de forma muito parecida, por exemplo, o contágio por mercúrio atinge os profissionais desenvolvendo patologias específicas com sintomas, históricos e desenvolvimentos bem semelhantes, senão idênticos. É

desnecessário mencionar a razão destas semelhanças devido à natureza da fisiologia humana que possui fisiologia e funcionamento bem definidos e próprios da espécie humana (referente ao organismo). Ou seja, excesso de mercúrio traz a mesma patologia para diferentes profissionais, de forma parecida que os excessos de colesterol também trazem suas patologias que acometem de forma característica, assim como o excesso de sal tem o seu quadro específico.

O corpo físico segue as leis objetivas, mesmo quando a genética decreta as suas variações (também objetivas por que a genética é uma explicação cientificamente comprovada). Essas leis não tem subjetividade, inconsciente, contradições, intuição, sensibilidade, histórico familiar, ciúmes, sequelas emocionais e visão de mundo (dentre outros elementos), bem diferentes do aparelho psíquico humano.

É fácil diferenciar o cansaço físico do mental. Dejours(2010, pág.22) foi além: formalizou a separação no aspecto mental. Ele definiu como **carga psíquica**, o que pode ser separado da carga mental, no que se refere aos *elementos afetivos e relacionais*. É altamente subjetivo e envolve a coletividade por ser influenciada pelo relacionamento interpessoal. É descontínua. É a retenção da energia pulsional. O prazer, a satisfação, a frustração e agressividade, dentre outros elementos, não se subordinam a números. É muito mais qualitativa e quase nada quantificável. Didaticamente, pode-se dizer que ele organizou na clínica a **distinção entre o cansaço mental e o emocional**.

Dejours(2010, pág.25) também concluiu que a carga psíquica está intimamente ligada à diferença essencial entre o trabalho que é fonte de equilíbrio e o que é fonte de fadiga. O trabalho é equilibrante quando permite a diminuição da carga psíquica. É fatigante quando se opõe à diminuição dela.

Dois exemplos clínicos na mesma obra simbolizam, cada um nos seus opostos, a diferença de resultados que podem ocorrer quando a carga psíquica não diminui e quando diminui. Os dois próximos exemplos citados pelo autor, retratam um caso onde o trabalho é, nas palavras dele, *“moderadamente exigente”* (datilografia) que, em virtude das circunstâncias, é fonte de desgaste. Ao passo que o segundo é extremamente exigente, complexo, competitivo e onde um pequeno erro pode levar à morte (pilotagem de aviões militares), mas devido à diminuição da carga psíquica, o trabalho acaba se tornando fonte de equilíbrio, conforme os dois exemplos abaixo:

“O exemplo que vamos tratar é o de mulheres empregadas como datilógrafas em um escritório. Ocorre um período de diminuição de trabalho em que não há nenhuma atividade a ser feita: elas são, não obstante, obrigadas a vir ao escritório e fazer de conta que estão trabalhando. Quando um chefe passa, não podem ser surpreendidas tricotando, conversando, lendo ou telefonando. A situação se torna rapidamente insuportável: a carga psíquica aumenta e é seguida por uma fadiga intensa. Finalmente, assiste-se ao cúmulo da ironia e do paradoxo: a ausência de

trabalho conduz às paradas de trabalho... A carga psíquica é aqui intensa apesar das exigências aparentemente moderadas da tarefa” (DEJOURS, 2010, pág.25).

No outro extremo, o mesmo autor apresenta o outro exemplo clínico que, a princípio, poderia conter uma alta carga psíquica. Entretanto, isso não ocorre.

“Outro exemplo pode ser fornecido pelos pilotos de caça. Conhecemos nesse ofício a gravidade das pressões psicomotoras e sensoriomotoras, condições de trabalho penosas, em função dos desconfortos de postura, de temperatura, de aceleração, de pressão, etc. Aqui, em outros termos, as exigências psíquicas são causadoras de temor: é preciso uma agressividade constante, um desafio ao risco permanente, auto-segurança sem falhas, uma vontade fora do comum, uma coragem tenaz, um rigor e uma regularidade perfeita, uma ambição e um potencial de rivalidade, que são necessários ao ofício e que não devem jamais enfraquecer durante as missões, sem as quais o acidente e a morte são inevitáveis.

O que se observa nesse caso? Além de uma seleção e uma formação profissional de uma eficácia notável, há uma seleção psicológica não menos convincente, reconhecida pelos executivos como uma condição *sine qua non* do ofício. O resultado é surpreendente. Apesar de uma carga de trabalho desmedida, que ultrapassa frequentemente as capacidades dos homens (ao menos durante certas sequencias críticas do vôo), os pilotos, satisfeitos com seu trabalho, não acusam nenhuma fadiga. Eles parecem estar sempre em forma física e mental impressionantes. O que quer dizer isto, senão que a carga psíquica, aqui, “*negativa*”, faz parte do prazer do trabalho e contrabalança, ao menos em parte, a carga física e nervosa, a ponto de assegurar a esses pilotos um equilíbrio e uma saúde de boa qualidade (DEJOURS, 2010, pág.26)

Ainda com Dejours (2010, pág.27), um aspecto da maior relevância é pouco abordada nas relações de trabalho: a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Este aspecto, que ocorre em larga escala, fica anos sem ser mencionado. Como se fosse um tabu. Em alguns lugares, se tornou até brincadeira pedir “*me diga as duas versões, a oficial e a oficiosa*”(Informação verbal)<sup>1</sup>. O autor ainda se aprofunda agravando esta relação paradoxal, conforme abaixo:

“Na abordagem psicoeconômica da relação Homem-Trabalho, convém sublinhar que a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro. Ela é, primeiramente, a divisão do trabalho e sua repartição entre os trabalhadores, isto é, a divisão dos homens: a organização do trabalho recorta assim, de uma só vez, o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho. Não acharemos abusivo observar nisso o exercício de uma vontade: a de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de

---

<sup>1</sup> Esta informação verbal não tem uma referência única, uma vez que foram emitidas por pessoas diferentes, em diferentes datas (já faz parte do senso comum).

trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador, mediatizado, eventualmente, por técnicos especializados, como por exemplo, o engenheiro de métodos. O trabalhador é, de certa maneira, despossuído de seu corpo físico e nervoso, domesticado e forçado a agir conforme a vontade de outro”(DEJOURS, 2010, pág.27).

No mundo do trabalho, nada é por acaso, o objetivo é transformar o funcionário em um ser controlável, que não cause problemas, não reivindique em excesso (talvez apenas um pouco a fim de conceder uma certa “*legitimidade*” à essa relação). O trecho acima é uma extensão do que Taylor formulou a fim de transformar o funcionário em uma peça dentro da engrenagem, sendo que a meta dele “*era mesmo desapropriar os artesãos de sua competência, a fim de centralizá-la ao nível da direção*” (Linhart, 1976) <sup>2</sup>.

Segundo Dejours (2010, pág.29) o sofrimento do funcionário começa quando o dia a dia do trabalho não permite mais adaptações e “*rearranjos*”, por que a energia pulsional do aparelho psíquico do funcionário deixa de ser descarregada no próprio exercício das tarefas diárias. Como não há uma descarga energética, a energia se acumula no aparelho psíquico do funcionário, acarretando tensão e desprazer. Depois que essa energia forma um grande acúmulo tende a transbordar, ou seja, recua para o corpo gerando as conhecidas somatizações físicas e/ou emocionais (podendo gerar agressividade).

Basicamente, o que impede a descarga psíquica (Dejours, 2010, pág.30) é o **perfil assumido pela empresa**, ou seja, um setor ou empresa que adote um perfil autoritário dificulta que se encontre uma descarga adequada para a carga psíquica. Um bom exemplo, citado pelo mesmo autor, é o caso das datilógrafas. Uma tarefa moderadamente exigente acabou se transformando em um pesado fardo em virtude do perfil administrativo.

A crise das solidariedades no trabalho é tão debatida que Dejours (2010, pág.49) chega a afirmar que “*ninguém ignora hoje o discurso que se tornou uma ladainha*”, porém o mesmo autor investiga que um dos principais fatores é o crescimento do individualismo que se relaciona sobre os “*valores vacilantes das consciências coletivas*”.

O autor acima (2010, pág.58) afirma que as tensões e o pensamento defensivo dos profissionais se estabilizam, o que faz surgir o desencorajamento e a resignação perante as situações profissionais que já deixaram de proporcionar prazer e satisfação profissional, restando apenas o sofrimento e o sentimento de injustiça, conforme abaixo:

“Em lugar da identificação dos processos, através de ideologias defensivas de profissão, que conduzem, à tática do segredo, à desconfiança, às tendências interpretativas, ao comportamento de cada um por si, ao

---

<sup>2</sup> LINHART (1976) *apud* DEJOURS (2010, pág.27):

desengajamento, à recusa de responsabilidade, à desmotivação no trabalho, à dissolução das solidariedades, surge no discurso uma tese nova que vai dar um fechamento à problemática: tese que faz consenso, tese retomada tanto pelos executivos como pelos operadores da base, a saber: a **tese do individualismo triunfante**" (grifo nosso). DEJOURS, 2010, pág.58.

O processo que trouxe esse resultado não é resgatado. A interpretação do histórico é distorcida. Esse individualismo, que é difícil de ser explicado através de um processo doloroso, que exige tocar velhas feridas ainda abertas e gerar em larga escala que um profissional se indisponha com vários de seus colegas e a necessidade de ocultar suas causas, ganha novas interpretações listadas por esse autor: evita-se explicar o individualismo a partir do local atual de trabalho. Diferente disso, os profissionais atribuem o individualismo à *"fatalidade natural, à evolução cultural, às transformações da sociedade em seu conjunto e, mesmo, à decadência da civilização"*, que Dejours (2010, pág.58) denominou de **naturalização da causalidade**, que leva os profissionais à alienação e o ocultamento das relações sociais. A tese do individualismo tem as seguintes características:

1. O individualismo é uma explicação da evolução social e da crise das relações sociais de trabalho e até mesmo das relações sociais em geral
2. O individualismo é naturalizado e ora é considerado como relevante dentro de uma lógica imanente<sup>3</sup> à evolução das sociedades e ora é considerado como enraizado no biológico
3. O individualismo é uma versão específica e atualizada da velha causalidade do destino
4. O individualismo é um clichê que tem a particularidade de conseguir a adesão de pessoas pertencentes a todas as camadas sociais, profissionais e aos dois sexos
5. Enfim, o individualismo é alternado e dotado de um conjunto de imagens, na qual a publicidade, a arte e a literatura se nutrem abundantemente (DEJOURS, 2010, pág.59).

Todo esse processo gera um grande sofrimento. Apesar do sofrimento do profissional ter seu aspecto coletivo (diferente de generalizado), acometendo os profissionais em diferentes graduações, os profissionais não a apresentam como um quadro coletivo, próprio das relações de trabalho. As queixas quase sempre são individuais, ao serviço médico, ou nos exames periódicos, ou ao psicólogo ou ao terapeuta que atua fora da empresa. E a tese do individualismo cristaliza ainda mais a tendência de singularizar as queixas evitando que a empresa admita um diagnóstico grupal, próprio das relações de trabalho que ocorrem dentro das suas próprias instalações profissionais.

---

<sup>3</sup> O que está compreendido na própria essência do todo- *Filos* (Folha da Tarde, 1994, pág.473)

Uma das mais importantes instâncias do complicado relacionamento profissional, sem dúvida corresponde ao corpo executivo das empresas. O executivo apesar de ser importante por diversas razões, inclusive pelo poder decisório, nem sempre é visto sem restrições, pois sabe-se que, em muitas empresas, as relações profissionais e o seu exercício no cotidiano acabam por criar uma cisão dentro do corpo funcional. É comum a administração e as bases funcionais se afastarem e, em alguns casos, criar e alimentar a desconfiança mútua, que em casos mais graves evolui para uma explícita rivalidade.

Essa tendência histórica às vezes pode contaminar a visão que os administradores tem a respeito do sofrimento profissional que, de certa forma, é resultado do individualismo acima abordado. Uma administração distante do seu corpo funcional e que gera desconfiança sobre os seus subordinados dificilmente tem acesso a todas as informações que envolvem o processo, pois é uma lógica da desconfiança a retenção de informações, fruto do receio do mau uso delas. Com o crescimento do desconhecimento, aumenta a possibilidade de tomar decisões erradas, que alimenta um ciclo vicioso, gerando mais desconfiança nos subordinados (pelas decisões injustas) e nos administradores (que não entendem tamanha resistência contra as decisões que se avaliavam como corretas). Conforme Dejours relatou em uma de suas pesquisas:

“De forma que, presos entre as pressões das relações hierárquicas superiores, e a ameaça de serem culpados, os executivos passam a ver nos operadores (operários e técnicos), *uma fonte de perigo em si*. A partir do momento em que os executivos sofrem pressões ou recebem avisos de alerta da direção, a tendência é, inevitavelmente, um aumento da desconfiança desses chefes em relação aos operários, ou mesmo de acusação, de busca ou de indicação, mais ou menos ruidosa, de desviantes, que servirão daqui para a frente, por seu turno, de alvo privilegiado e de exemplo, até mesmo de argumento de intimidação destinado ao pessoal operacional incorrigível. Mas a lógica deste encadeamento é desastrosa para a iniciativa, a inteligência astuciosa, a transparência, a confiança e a cooperação. Os operadores reagem dissimulando cada vez mais a realidade de suas práticas. Em face desses fatos, só há uma alternativa: a extrema subordinação a seu trabalho. Eles não querem mais correr riscos indissociáveis de seus quebra-galhos e da cooperação. Eles querem respaldo para cada ação, solicitando em cada situação delicada uma ordem oral, ou mesmo escrita.” (DEJOURS, 2010, pág. 112).

O individualismo agrava as rivalidades. Cada grupo e, principalmente, cada indivíduo, movidos pelo seu referencial e senso de auto-preservação (que também contamina as opiniões sobre os outros indivíduos e outros grupos) buscam medidas cada vez mais defensivas, o que gera a necessidade, *consciente e inconscientemente*, de distorcer suas razões pessoais e do grupo a qual se está vinculado (positivamente) e a de outros indivíduos e outros grupos (negativamente), o que só faz aumentar a distância entre os indivíduos. Novamente Dejours descreve



os resultados da sua pesquisa que mostram que os executivos geralmente desacreditam no sofrimento do corpo funcional:

“Os executivos questionam a interpretação dos dados clínicos: eles são considerados como anedóticos e sem significação geral. Os executivos, às vezes, pensam que se trata apenas de choramingos e lamentações confinados ao serviço médico. Às vezes, pensam que se trata de queixas isoladas e não a expressão de um problema coletivo. Eles pensam, também, que existe no local, ‘maus elementos’, quer dizer, pessoal de má qualidade, concentrados no setor por razões históricas (envelhecimento do pessoal, seleção deplorável de personalidades frágeis, etc.). Os executivos, às vezes, questionam o medido do trabalho, sugerindo que ele estaria dando atenção excessiva a queixas banais e, finalmente, que ele estaria provocando um problema sem consistência real, chegando mesmo a questionar a probidade profissional, sugerindo que o médico estaria muito indulgente em relação ao pessoal, até mesmo com animosidade intencional em relação à empresa.” (DEJOURS, 2010, pág.72).

Os profissionais em seu sofrimento, cada um ao seu modo, desenvolve algumas defesas. Uns mais, outros menos. Todo esse sofrimento pesquisado pelo autor resultou em uma lista de defesas que os profissionais desenvolveram ao longo dos processos que ele pesquisou (DEJOURS, 2010, pág.90):

1. Desvencilhamento das responsabilidades, com uma espécie de “**greve do zelo**” (grifo nosso), a não mais tomar iniciativa, a sistematicamente de cercar de proteção em caso de dificuldades, a remeter sempre para os escalões superiores as decisões e se ater estritamente às consígneas de execução
2. Atitude de fechamento em uma autonomia máxima, se segredo, de silêncios frente à hierarquia superior e aos colegas (ideologia do “*cada um por si*”)
3. Desconfiança sistemática e tendência a interpretar tudo o que ocorre na empresa como hostilidade contra si próprio
4. Passar por cima do seu superior hierárquico imediato para se dirigir diretamente ao nível superior
5. Enfrentar o sofrimento em silêncio e só o verbalizar no consultório médico (é o sinal de que as defesas coletivas não são mais eficazes)
6. Evitar conversar com os colegas, almoçar com eles e, em casos mais penosos, até mesmo evitar cumprimentá-los
7. Denunciar outras equipes da empresa como incompetentes, criando rivalidade e o “inimigo comum que age contra a nossa equipe”
8. Evitar as ocasiões de discussão, desconfiar e não se envolver e priorizar os momentos onde a discussão não é mais possível

Apesar das diferenças entre a administração e a base de uma empresa, em muitos aspectos, alguns comportamentos foram comuns a outros

encontrados fora do segmento executivo. O sonho dourado de conquistar os altos postos das empresas é uma escalada difícil e muito competitiva. Isso todos sabem e, em grande parte, a dificuldade e esforço, além de um preparo muito elevado e complexo contribuem para elevar os méritos de quem alcança tais postos.

Entretanto, é um assunto bastante evitado a investigação a respeito do grau de satisfação que eles realmente sentem e quanto o sofrimento deles é ocultado. A empresa e os meios de comunicação se preocupam em transmitir a imagem de homens de sucesso e, conseqüentemente, muito felizes, invejados e perfeitos modelos de comportamento. São currículos exaustivamente exibidos como trilhas que todos podem (e devem e precisam) traçar e vendem muito livros nas livrarias.

Não é o objetivo deste estudo se aprofundar nos aspectos pessoais dos administradores e nem analisar o quanto são humanos e acometidos pelas mesmas e/ou diferentes venturas dos demais profissionais, variando de indivíduo a indivíduo, de acordo com cada consciência e/ou ética e nem apontar para a satisfação ou arrependimento nos campos pessoal e/ou profissional. O foco não é o administrador, mas, em uma das pesquisas de Dejours (2010, pág.108) foi focado o segmento executivo e seus comportamentos relatados perante o sofrimento sentido por eles:

1. Recusa de se cumprimentar e partilhar gestos da vida cotidiana
2. Fratura dos vínculos de solidariedade
3. Individualismo **forçado** (grifo nosso)
4. Recusa de assumir responsabilidades e condutas infantis
5. Retenção de informações
6. Desrespeito aos regulamentos
7. Violência e agressividade
8. Particularidades de grupos ou de equipes levando, às vezes, a conflitos
9. Curto-circuito na hierarquia
10. Recurso sistemático a pedido de acobertamento pelos níveis executivos
11. Perda de iniciativa individual e “pouco caso”
12. Queixas junto ao médico do trabalho
13. Desenvolvimento da desconfiança e tendência muito difundida à “interpretação” das atitudes dos colegas como sendo de hostilidade sistemática
14. Medo imotivado dos boatos
15. Fuga das discussões e sabotagem das devoluções das experiências
16. Mentiras e dissimulações sobre os erros e danificação

No discurso corporativo, os itens acima não sistematicamente negados e, obviamente, somente são obtidos os relatos em situações muito específicas,

como ao médico do trabalho, ou ao psicólogo, ou outro profissional que protege as informações sob sigilo profissional, o que também ocorre com os executivos, geralmente. É uma reflexão muito séria o executivo, um profissional modelo, bem preparado, de remuneração diferenciada e privilegiado pelo diariamente louvado espírito de liderança ser um indivíduo que, diferente do discurso corporativo, também sofre, chora, se arrepende e busca compensação e fuga de forma parecida (às vezes idêntica) aos outros profissionais, uns com depressão, outros com transtornos de humor, outros com vícios no álcool ou drogas, dentre outros eventos.

Voltando aos ambientes organizacionais, as situações de afastamento, desconfiança mútua entre indivíduos e grupos, que gera rivalidades, vão se tornando cada vez mais sérias. Alguns pequenos eventos somados a outros pequenos eventos, que multiplicados pela desconfiança mútua e competição e individualismo nos indivíduos (que altera a dinâmica dos grupos e das empresas), em uma fórmula encoberta como o lado oculto e invisível do iceberg, transforma as questões e a desorganização da empresa em conflitos pessoais, que é algo psicologicamente perigoso conforme advertiu Dejours:

“Os conflitos polarizam-se sobre julgamentos morais e normativos, que, por sua vez, nutrem a interpretação que os executivos constroem da situação de crise. Ora, esta interpretação psychologizante e moralizante não faz senão agravar a desconfiança, o segredo e o individualismo. O executivo, progressivamente envolvido pelos conflitos de pessoas e interesses, conflitos que também lhe ocasiona desgaste, constrói, sem se dar conta, aquilo que conviemos denominar ***‘psicologia espontânea do executivo’*** (negrito nosso)”. DEJOURS, 2010, pág.113.

Esta “*psicologia*”, que foi criada “*espontaneamente*” não tem uma base consistente. Entre tantas razões, por que não foi construída sob parâmetros criteriosos, nem acadêmicos e, muito menos, científicos. Todo tipo de saber ou linha de pensamento, mesmo os que contenham alguma parte baseada no senso comum, precisa necessariamente possuir mecanismos metodológicos que funcionem como prevenção à parcialidade, superficialidade de análise, distorções, limitações e influências (pessoal, social, ideológica), dentre outros fatores, mas principalmente para impedir duas ordens de eventos: os interesses (pessoais, econômicos, religiosos, ideológicos e, dentre outros, também políticos) e os erros, que, às vezes, foram puramente enganos simples.

Essa “*psicologia*” já vem comprometida desde o seu nascimento, uma vez que inicia a partir de uma necessidade individual de se defender contra colegas de trabalho e a impossibilidade de reconhecer a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, algo que traria muito prejuízo a quem o admitir. É baseada na dolorosa opção de, em vez de repensar a organização do trabalho, atribuir aos subordinados, de maneira pejorativa, características como “*irresponsabilidade, imaturidade, individualismo e a desmotivação*” (DEJOURS, 2010, pág.114).

Importante ressaltar que, em momento algum o autor acima afirmou que os executivos estão sempre errados e seus oponentes estão corretos. Trata-se de focar a **diferenciação** entre os conhecimentos construídos sob pesquisa criteriosa, metodologia reconhecida e investigação racional e os “*conhecimentos*” baseados na parcialidade, em coletas de dados sem critérios, crenças, subjetividade e principalmente sob a necessidade de se defender de outros profissionais, conforme no trecho abaixo:

“(...) os conflitos que surgem entre os agentes não podem mais ser relacionados às especificidades da organização do trabalho e são, em contrapartida, ligados a conflitos interindividuais. Aquilo que na organização do trabalho é incompreensível é atribuído à imaturidade, à falta de seriedade, à falta de espírito de responsabilidade: a psicologia espontânea do executivo é uma psicologia pejorativa que está bem de acordo com a conotação, igualmente pejorativa, que encontramos ao nível da doutrina de proteção que diz respeito ao fator humano e à segurança.” (DEJOURS, 2010, pág.114).

O autor acima já mencionou, na mesma obra, que as táticas defensivas e a luta contra um inimigo comum não se dão somente na esfera individual. Longe disso, as batalhas silenciosas, nos diferentes graus de evidência, também são travadas nas instâncias coletivas. Dois ou mais funcionários de um grupo ou setor se unem contra um grupo externo. Eles podem duelar entre si, mas também se unem quando um inimigo comum se aproxima do seu território. Tais batalhas não ocorrem somente na esfera executante ou operacional. Os executivos também travam batalhas grupais para se impor à base, fazendo uso de idéias ou conceitos (corretas ou idôneas, é indiferente) que são úteis para fazer prevalecer o que eles pleiteiam/defendem. Há indícios de que os conceitos e regras não são o fundamento que rege a atividade, apenas instrumentos para se fazer prevalecer sobre os outros profissionais. Não há mais uma coerência no discurso. Os trechos abaixo retratam isso:

“ Os executivos utilizam-se das distinções ideológicas entre as equipes construídas pela base e se servem delas de forma empírica. Neste ponto, não se trata mais de raciocinar sobre o conteúdo do trabalho. Passa-se diretamente à manipulação do poder.

(...) os executivos usam a tática de dividir para reinar e fazem funcionar as rivalidades e as oposições ideológicas defensivas das equipes.

A manipulação, como é uma prática muito pessoal, dificulta uma ação única entre os executivos a respeito deste uso do poder. Daí decorrem tensões imensas entre os próprios executivos, a ponto de desencadear crises psicológicas individuais deste pessoal, condenado a enfrentar suas dificuldades em uma solidão psicológica quase total.” (DEJOURS, 2010, pág.114 e 115).

As normas nem sempre são capazes de prever todas as situações. É comum algumas circunstâncias gerarem dúvidas quanto ao correto procedimento. Em um clima de cooperação e fraca competição, as incertezas são parcialmente sanadas pelo padrão de solidariedade e cooperação que a empresa desenvolveu. Quando o individualismo, a competição predatória e a desconfiança prevalecem, as dúvidas ao invés de serem elaboradas em uma solução grupal, acabam por se agravar, consolidando os conflitos individuais e grupais. E, novamente, em vez da dinâmica da empresa ser repensada, a “culpa” recai sobre o indivíduo. Os diferentes grupos se acusam mutuamente. Cada um reivindicando a razão para si ou, quando conveniente, para o grupo a qual se pertence.

A essência do trabalho se afasta. Não se atua mais com o foco na qualidade do serviço desenvolvido, pois o receio de ser responsabilizado ou alvo de uma “culpa corporativa” instala o “clima de terror”, que se baseia, inclusive, na preocupação (às vezes, plausível) de manipularem informações e diálogos de bastidores para culpar alguém enquanto outro(s) se esquivam. Se a administração da empresa não reconhecer tal cenário, as relações entre os profissionais tendem a se agravar e os indivíduos se compreenderem cada vez menos e rivalizar mais contra os demais profissionais, inclusive fazendo uso de sonegação de informações. Em muitos casos se consolida a cultura radical de focalizar demasiadamente nos procedimentos a fim de que não se crie nenhuma margem para questionamento, ou cobrança, ou culpabilização.

Parece paradoxal, mas instaura-se, igual a uma ditadura, um receio globalizado, dentro de um clima de desconfiança mútua, de receber, dentro da cultura corporativa, uma culpa indevida. Além de se precaver no sentido de evitar erros e uma culpa devida, o temor é alimentado pelo receio de uma culpa indevida.

A organização prescrita do trabalho, se bem que útil e necessária como referência, deixa zonas de sombra que suscitam nos operadores bem como entre os executivos, *apreensão* ou mesmo *medo*. Não tanto medo das consequências físicas de um acidente, mas muito mais das responsabilidades em caso de acidente ou incidente. A partir do momento que esta realidade é globalmente negada pelos executivos e pela direção geral da empresa, desencadeia-se uma lógica dominada pela radicalização dos procedimentos, tanto entre os executivos quanto entre o pessoal de base, com modalidades de ações divergentes, segundo o campo considerado, que agravam as incompreensões. Do lado dos executivos, as lógicas defensivas conduzem à construção da psicologia espontânea pejorativa. Do lado da base, a lógica defensiva conduz à tática do segredo e à construção dos particularismos de equipes, em que a coesão procede da referência aos inimigos comuns.”( DEJOURS, 2010, pág.115).

Voltando à diferenciação de cada ser humano dentro do seu ambiente de trabalho, novamente evocando o exemplo da indústria química, onde um determinado elemento (por exemplo, o mercúrio) causa, em diferentes indivíduos, sintomas idênticos ou bem parecidos por que, em maior ou menor grau, os organismos são regidos por princípios fisiológicos. Repetindo que o aparelho psíquico humano é regido por princípios diferentes, que envolvem subjetividade, o inconsciente, crenças, contradições, intuição, sensibilidade, histórico familiar, ciúmes, sequelas emocionais, visão de mundo e diversos outros, bem diferentes da fisiologia humana, regida por leis tão objetivas e concretas.

Resumindo, cada ser é único, tem um perfil próprio, uma estrutura da personalidade, que por si só já difere uma pessoa da outra. E cada um viveu uma história diferente (não existe duas infâncias idênticas) que foi sendo modificada, desde os primeiros dias, até o momento presente. Sofreu traumas, satisfações e outros eventos de forma única e, não menos importante, as informações externas, inclusive dentro do ambiente de trabalho, são apresentadas em circunstâncias nem sempre idênticas. Ou seja, o passado de cada um é diferente e o presente, idem. Então não se pode esperar, em um mundo de ações diferentes, que as reações sejam iguais.

É correto supor que um determinado estímulo apresentado para algumas pessoas tenha como resultado, diferentes reações, simplesmente por que as pessoas são diferentes. O autor acima inicia a diferenciação se referindo à **estrutura mental**, que, dentro do contexto da pressão e de conflitos profissionais sobre os indivíduos, foi estudada como o:

“Conjunto de características supostamente invariáveis e estáveis em cada indivíduo, que determinará a forma que poderá tomar a doença mental, em caso de descompensação do equilíbrio entre as pressões do trabalho (excessivas) e as possibilidades defensivas (transbordadas) do indivíduo” (DEJOURS, 2010, pág.123)

O autor acima utilizou uma interessante metáfora, a **Metáfora do Cristal de Rocha**, para simbolizar a forma única e singular como os indivíduos agem, reagem e se defendem das pressões externas (dos grupos, inclusive). Essas singularidade e individualidade, tão próprias do ser humano, em parte explicam as dificuldades em abordar o assunto de uma forma homogênea, como assunto de saúde pública, ou uma diretriz governamental para as empresas se nortearem ou um assunto epidemiológico. É uma ruptura com os padrões biológicos, com a lógica exclusivamente fisiológica e, não menos importante, com as concepções comportamentalistas. Eis abaixo a metáfora citada pelo autor acima:

“A metáfora usada era a do cristal de rocha, que em caso de fracionamento, (descompensação), sob o impacto de uma pressão física muito intensa, não

se quebrará de forma qualquer, mas segundo as linhas de estrutura cristalina” (DEJOURS, 2010, pág.123)

É fundamental não somente tomar conhecimento das dificuldades metodológicas que envolvem o assunto, mas também pesquisar se existem “*outros interesses*”, por exemplo, a conveniência por parte das empresas (e parte de seus executivos e/ou executivos intermediários) em adotar, de forma oportunista, a prática das “*vistas grossas*”, vulgarmente denominada a prática de negar a percepção daquilo que é mais conveniente disfarças ou fingir desconhecer. Também existem pessoas que, sabendo disso, em vez de abordar o problema inconveniente, querem se aproveitar da situação repetindo também o “discurso oficial”, mesmo sabendo das verdades encobertas.

Uma informação verbal<sup>4</sup> a seguir foi muito interessante, que, de certa forma, simboliza o essa idéia. Uma gerente de uma agência bancária decidiu, na segunda metade da década de noventa, cobrir **parte de um grande andar** com carpete. A metragem foi mencionada, mas depois que o material já estava comprado e pago, a gerente foi inspecionar o local. Quando viu a qualidade e a beleza do piso de madeira, imediatamente, desistiu do carpete. Todo o material e o valor investido foram para prejuízo. O carpete e outros materiais de instalação foram “*depositados*” em uma área discreta e evitou-se o assunto. Ninguém sabia dizer quando mesmo foi retirado ou se a empresa aceitou negociar para reduzir o prejuízo. O assunto passou a ser evitado, pois ninguém queria se indispor com a gerente. Tornou-se um tabu.

Apesar de ser um assunto pouco comentado, em um grupo de amigos bem pequeno, foi mencionado como um exemplo dos problemas corporativos que, por conveniência, querem “*esquecer*”. E, por brincadeira entre amigos, trocou-se o famoso clichê “*esconder a sujeira embaixo do tapete*” por “*A agência aprimorou as soluções! Enquanto que outros escondem a sujeira embaixo do carpete, evoluímos! Aqui se esconde embaixo do carpete!*”. Apesar deste comentário ter sido bem restrito (por ser secreto), as poucas pessoas que o repetiram avaliaram por bem evitá-lo por um tempo.

Por que este silêncio e esta tamanha discrição encontram tal adesão? Em grande parte é a essência de um dos comentários do mesmo autor:

---

<sup>4</sup> O prédio onde funcionava a agência, na capital paulista, é um antigo prédio (próprio) e um imóvel construído com investimentos em larga escala. Foram utilizados materiais de boa qualidade, com mármore (nos balcões, inclusive), granito e, nos casos de outros materiais, também muito bons, inclusive os pisos de madeira. Nessa história do carpete, a metragem e os valores foram mencionados, mas as informações não estão disponíveis atualmente. Porém as informações verbais da época relataram que custou caro e não deveria ser um valor e material desperdiçados. Independente da atualização financeira do valor e dos materiais desperdiçados, vale lembrar que os valores praticados no mercado paulistano foram e continuam altos e, principalmente, porque o uso do carpete, há quinze anos atrás, era bem mais restrito e, conseqüentemente, mais caro.

“No comportamento do chefe, por exemplo, não será somente do domínio de sua personalidade ou de suas reações singulares, mas levantará um método de dominação que se inscreve numa lógica organizacional” (DEJOURS, 2010, pág.124)

Ainda na mesma pesquisa, o autor acima, investigou a complexidade das relações de poder. A medida que a pesquisa se aprofundava, novas análises traziam novos dados e significados do que obteve. Não foi tão simples como aqui descrito, pois, em um **ambiente onde há segredos, sonegação de informações, desconfiança mútua e, principalmente, distorções das informações** fornecidas e recebidas (*“só se fala a parte da verdade que interessa”* e *“não menti, apenas omiti”*, entre muitos, muitos outros), não é surpresa se constatar que, nos discursos e opiniões, em ambos os lados, as informações sejam imprecisas, erradas ou falsas. É um desconhecimento globalizado. A *“opinião injusta sobre nós”* é recíproca, pois o injustiçado também desenvolveu uma opinião e práticas injustas contra os outros profissionais. É bem parecido com o que Dejours levantou:

“Mais tarde, fomos conduzidos a rever a problemática e a radicalizar o ponto de vista, segundo o qual as pressões reais do trabalho escapavam, em grande parte, do conhecimento da direção da empresa e do serviço de métodos.” (DEJOURS, 2010, pág.125)

Este autor, após extensas pesquisas, concluiu que o trabalho não é o *“vilão da história”*, também não é, geralmente, a forma como o trabalho é concebido, mas o problema consiste na forma como o trabalho é desenvolvido, semelhante à citada diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Ficou clara a essência de trabalho real, inclusive, a relação interpessoal e a postura da administração da empresa (e seus executivos) no cotidiano, conforme ele relatou: *“foi possível extrair aquilo que era potencialmente desestabilizador para a saúde mental dos trabalhadores: todas as pressões apareceram como decorrentes da organização do trabalho.”* (DEJOURS, 2010, pág.125).

Não menos importante, ele continua com a apresentação da **divisão do trabalho** (divisão das tarefas específicas, forma de executar, ou seja, a operacionalização prescrita), que difere bem da **divisão de homens** (atribuição e compartilhamento das responsabilidades, hierarquia, comando e controle, dentre outros fatores). Um decorre do outro, mas o que emerge nos estudos é o primeiro e é importante ressaltar que a divisão de homens é um aspecto que exige mais análise e mais tempo, algo que não é tão evidente. De certa forma, talvez seja *um* dos fatores que explique a habitual postura dos profissionais recém-chegados a uma empresa que, mesmo dominando o conhecimento técnico da função, adotam uma atitude de cautela até obter um certo conhecimento do funcionamento da empresa (*“entender como funciona o que não é revelado, aquilo que precisamos descobrir por nós mesmos”*).



Todas as pesquisas do autor acima foram, aos poucos, estudo após estudo, analisando o **sofrimento patogênico**, que é um dos principais pontos da diferenciação entre os indivíduos que resistem saudavelmente às pressões profissionais e aqueles que foram abatidos durante o “*estado de luta do sujeito contra as forças (ligadas à organização do trabalho)*” (DEJOURS, 2010, pág.127), que foram empurrados em direção ao sofrimento psíquico e/ou doença mental. Dejours definiu o sofrimento patogênico como:

“Sofrimento que emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada.” (DEJOURS, 2010, pág.127)

Todo sofrimento exige estratégias defensivas e o autor acima se revelou surpreso, depois de várias pesquisas, que, de forma semelhante a mecanismos de defesas muito estudados pela psicologia, que são individuais, ele encontrou uma “*descoberta empírica*”: as estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente (DEJOURS, 2010, pág.127).

São as “**regras secretas**”, que são conhecidas e seguidas pela coletividade, não verbalizadas e cuja existência geralmente é negada, sendo somente abordadas nos “*bastidores*”, ou fora da empresa, ou a uma pessoa de confiança, ou em desabafo ao médico do trabalho e outras situações “*menos perigosas que a empresa*”.

Um exemplo cuja dinâmica é relativamente parecida pode ser o preconceito racial, que existe, não é admitido pelas empresas, mas é abordado nos bastidores apesar de oficialmente negado e quem o pratica somente o verbaliza em circunstâncias consideradas “*seguras*”, ou seja, quando não assumirá nenhuma responsabilidade. Não se trata de igualar ou comparar o preconceito racial com as estratégias defensivas. Longe disso! São coisas completamente diferentes e de conteúdos bem diferentes. O exemplo foi citado simplesmente por que as dinâmicas de cada um, do *velado, porém existente*, comum a ambos, são relativamente parecidas. O autor continuou ao abordar as seguintes questões teóricas sobre as estratégias defensivas (DEJOURS, 2010, p.128):

1. O alvo das estratégias defensivas consiste na modificação, transformação e eufemização da percepção que os profissionais tem da realidade que traz sofrimento. Como se, na impossibilidade de vencer as pressões, busca-se minimizar a percepção que se tem dessas pressões, a fim de diminuir o sofrimento psíquico.
2. O funcionamento das estratégias defensivas envolve, em essência, a negação do papel de agente passivo, que sofre as pressões. Busca-se uma

posição, às vezes imaginária, de agente ativo, como se assumisse um desafio, uma atitude de provocação ou fuga das pressões. Pode ser uma operação meramente mental e subjetiva, pois ela, a princípio, não altera dinâmica da pressão.

3. O grau de generalidade das estratégias, apesar de não serem presentes em todas as situações, são bem difundidas nos grupos.
4. O paradoxo entre o sofrimento *individual* e a estratégia *coletiva* de defesa. Apesar da singularidade, subjetividade e individualidade do sofrimento psíquico, existe uma convergência negativa onde, apesar de ser “cada um por si”, os grupos foram capazes de desenvolver uma estratégia coletiva e comum.

Muito interessante o autor acima estudar as estratégias defensivas coletivas (que alteram a percepção da realidade) formando uma “*percepção irrealista*”, em parte semelhante ao auto-engano, como uma anedota onde um grupo de bêbados subiu no ônibus errado por que *um* deles se enganou ao ler o nome do ônibus e todos foram induzidos ao erro acreditando irem ao destino “*escolhido*”. Apesar da irrealidade construída a partir do coletivo, não é tecnicamente considerada um delírio, por que ela é **validada coletivamente**, diferente do delírio, onde um sujeito sozinho concebe um mundo delirante e vive nele.

Apesar das estratégias coletivas não serem delírios, não significa que não tragam consequências dolorosas para os indivíduos, pois o autor estudou a alienação:

“O risco da *alienação*, porém, continua grande. Há casos em que a estratégia defensiva torna-se ela mesma tão preciosa para os trabalhadores que ao se esforçarem para enfrentar as pressões psicológicas do trabalho acabam por transformar esta estratégia em um objetivo em si mesma. Sobre ela convergem todos os esforços com vistas a manter e vencer tudo o que possa desestabilizá-la. As ameaças contra a estratégia defensiva são vivamente combatidas e a estratégia corre o risco de ser promovida a objetivo. A situação subjetiva enuncia-se como se o sofrimento fosse essencialmente o resultado de um enfraquecimento da estratégia defensiva e não consequência do trabalho. O sofrimento não pode mais ser reconhecido como decorrente do trabalho. Inversamente, a estratégia de defesa que ao era vista como nada além de uma defesa contra o sofrimento passa a ser vista como promessa de felicidade, e a defesa da defesa, é erigida em ideologia. Por isso, passaremos a falar em *ideologia defensiva* e não mais em estratégia coletiva de defesa, na medida em que se torna programa de ação coletiva. Longe de carregar em si os germes de uma organização do trabalho, menos nociva, a ideologia defensiva desemboca em *conflitos de poder*, que são resultam em nenhuma solução para a questão dos efeitos patogênicos das pressões organizacionais” (DEJOURS, 2010, pág.130 e 131).

## A CATEGORIA BANCÁRIA E OS ANTECEDENTES

A cena se passou em São Paulo, em **1982**. Um estudante do ensino fundamental, com cerca de doze, acompanhado de um colega da sua classe, aguardava o atendimento na fila do Banco Nacional S/A. Enquanto esperavam a vez na pequena e breve fila, os jovens observavam o movimento e o trabalho dentro da agência bancária. Em uma das paredes, um grande retrato do sr. Magalhães Pinto<sup>5</sup>. Ao sair, um deles disse ao amigo: ***"Sabe o que quero ser quando crescer? Bancário"*** (informação verbal)<sup>6</sup>.

A cena acima aos poucos se tornou cada vez mais rara. Foi relativamente comum na década de setenta (mais ou menos parecido com as outras profissões), na década seguinte foi se tornando cada vez menos ouvida e quase impossível nos anos noventa.

Na mesma cidade, em **1987**, em uma festa de casamento, outra informação verbal<sup>7</sup> se referia a um ex-bancário de um banco privado que mudou de profissão por que o pai decretou uma condição para o matrimônio: ***"Antes de casar, procure outra atividade, pois ser bancário já deixou de ser profissão! Exceto em bancos públicos... por enquanto!"***. Muito interessante a informação: a diferença entre as duas informações verbais é de cinco anos. Também não deixa de ser interessante o *"por enquanto"* na ressalva referente aos bancos públicos, pois traz na citação uma visão, nível de informação e capacidade de enxergar as tendências ainda sutis naquela época, pois poucas pessoas enxergaram o *"por enquanto"* e, mesmo nos bancos estatais, ele começou a ser notado, pela maioria das pessoas, somente anos depois.

Não é exagero afirmar se alguém entrasse em uma *mesma* agência de um banco privado, em três momentos diferentes, nos anos de **1977**, **1982** e **1987**, identificaria enormes alterações, inclusive no clima organizacional e no relacionamento interpessoal (também na solidariedade). Talvez um autor mais enfático afirmaria que o observador pensou se tratar de três empresas de atividades diferentes.

Com exceção dos cargos executivos, a atividade bancária deixou de ser uma profissão. Primeiro nos bancos privados de uma forma relativamente uniforme. Depois a tendência invadiu os bancos públicos, porém variando muito de

---

<sup>5</sup> José de Magalhães Pinto (1909-1996) foi um político e empresário mineiro, que governou o Estado de Minas Gerais e, em 1972, criou o Banco Nacional S/A, com sede em Belo Horizonte.

<sup>6</sup> A informação verbal foi transmitida pelo jovem que a ouviu. Relatou-a em uma conversa com outros colegas, cujo tema era escolhas profissionais. A agência do Banco Nacional S/A, na época, se localizava na Avenida Água Fria, zona norte da capital paulista.

<sup>7</sup> Esta informação verbal foi obtida através do próprio pai do noivo, que mencionou a condição.

banco a banco<sup>8</sup>. Aos poucos, se tornou uma atividade provisória até se transformar em um trabalho que o bancário mantém até conseguir um trabalho que considera melhor, ou, no caso dos bancos públicos, até se aposentar, quando o funcionalismo do banco público (estadual ou federal) tem uma caixa de previdência para complementar a aposentadoria.

Igual a muitas outras coisas, o citado processo não começou da noite para o dia. “*Algo*” aconteceu antes. A categoria profissional dos bancários foi uma das que mais sofreram alterações nas recentes décadas. De forma geral, pode-se dizer que a desprofissionalização dos bancários se consolidou nos bancos privados na década de 80. Nos bancos públicos ou de economia mista, os processos variaram bastante. No Brasil do Brasil, o processo se consolidou principalmente na década de 90, durante a “*Era FHC*”.

Até o começo da década de oitenta, escutava-se que alguém queria ser bancário, um pouco parecido com as outras atividades profissionais. Apesar da mudança já ter iniciado antes, a metamorfose paulatina demorou a transformar os profissionais de vocação ou opção com (relativos) reconhecimentos profissionais e sociais que se aposentavam nos bancos (nos privados, inclusive) em um contingente cuja grande parte atualmente é composta de empregados com um perfil bem diferente: mal remunerados, sobrecarregados e estressados que somente continuam a trabalhar nos atuais locais enquanto não conseguem “*coisa melhor*” ou até serem exonerados ou, nos casos mais raros, se aposentarem. O primeiro perfil, que era comum geralmente à maioria, atualmente se restringe a uma minoria, geralmente nas áreas executivas ou administrativas, que geralmente se pode perceber pela alta rotatividade nas áreas operacionais, especialmente nas agências de bairro.

O trabalho de Blass é de 1992. Nele já aparecem evidentes sinais da desprofissionalização dos bancários, onde a atividade foi mencionada como “*bico*”, conforme citou Pereira (1996, p.36):

Segundo Blass, trabalhar em bancos pode ser considerado como algo transitório, ou seja, as pessoas concebem o emprego em bancos como ‘*bicos*’ que subsidiam os estudos e complementam o orçamento familiar, enquanto outros vislumbram fazer carreira, principalmente aqueles que trabalham em bancos estatais<sup>9</sup>.

De vital importância o fato de que Pereira (1996, p.36), ao logo depois da citação acima, imediatamente inseriu a nota “***Atualmente, os funcionários de bancos públicos não vislumbram mais fazer carreira, tendo em vista os baixos***

---

<sup>8</sup> Os bancos estaduais tiveram caminhos diferentes (os controladores são os governos regionais “*patrões diferentes*” e regiões diferentes). Até mesmo nos federais, os percursos não foram idênticos, apesar do controlador, o governo federal, ser o mesmo.

<sup>9</sup> BLASS, L.M.S. (1992) *apud* PEREIRA (1996, pág.36)

**salários e a insegurança, pois estão sempre se deparando com políticas de reengenharia que os ‘convidam’ a pedir demissão”** (grifo nosso). Também é bastante significativo, que retrata as mudanças tanto nos bancos públicos quanto nos estatais, além do conteúdo entre as duas citações acima, mas, principalmente, o fator **tempo**, pois a primeira é de **1992** e a segunda, de **1996**.

A diferenciação entre bancos privados e estatais sempre existiu e as diferenças sempre foram reais, aliás bem reais. Entretanto, nos últimos anos, a diferença tem diminuído. Em algumas agências, dependendo das circunstâncias locais, do perfil do gerente (e o suporte político que ele desfruta de seus superiores), a diferença diminui mais ainda a ponto de existirem alguns comentários do tipo “*este banco já está quase privatizado, faltam apenas duas coisas: começar a demitir e vender o controle administrativo, no resto, quase igual*”. Esta informação verbal, com poucas variações, foi emitida por diferentes bancários, em momentos diferentes.

De certa forma, a mudança da categoria profissional teve três eixos principais, onde cada um deles influi nos demais:

1. o desenvolvimento tecnológico
2. o “perfil de empresa” que os bancos brasileiros, de forma geral, buscaram se tornar
3. as diretrizes de cada banco *especificamente*, apesar das semelhanças entre eles

O **avanço tecnológico** apesar de muito desejado, cultuado e comemorado, influenciou bastante o trabalho do bancário. O serviço que entrava em uma determinada dependência bancária passava por muitos procedimentos, listagens, equipamentos antigos, máquinas de datilografar e arquivos. Com o passar do tempo, todo aquele universo antigo de procedimentos e outras rotinas, que existia entre o início de uma demanda e o resultado final, passaram a ter apenas a tecla “*enter*”. Em cada fase do processo era necessário ter um profissional treinado para acompanhar cada fase, porém os “apertadores de botão” da atualidade bancária conhecem cada vez menos o que rodeia o seu trabalho e são cada vez mais substituíveis. Tudo isso permitiu trabalhar uma quantidade maior de clientes, contas e operações com um número cada vez menor de empregados.

As mudanças no “**perfil/tipo de empresa**” que os próprios bancos efetivaram nas últimas décadas foram, em grande parte, baseadas em dois pilares: a maior influência do capital estrangeiro, que passou a ter cada vez mais autoridade na economia nacional e, em segundo, o planejamento dos próprios banqueiros brasileiros, que buscam lucros cada vez maiores e muito superiores às médias internacionais. Até a década de setenta (e um pouco na década seguinte), os bancos brasileiros se assemelhavam aos escritórios, onde os funcionários detinham um nível de conhecimento e profissionalização maiores. Os bancários se pareciam mais com consultores financeiros. Quando saíam de um banco, podiam optar por outra onde o conhecimento adquirido era necessário e, consequentemente,

valorizado. Hoje esse conhecimento que é cada vez menor, foi e continua a ser pulverizado pela tecnologia e dificilmente pode ser aproveitado.

Um bancário comparou a mudança muito grande no (curto) espaço menor que dez anos. Aquele que se parecia com um consultor deu lugar a um profissional que cada vez mais se assemelha a um vendedor. Esta informação verbal gerou a comparação do antigo profissional e o atual tipo de vendedor, reduzindo a destituição de um *“escritório normal”* para o *“exílio”* no trabalho no estabelecimento que deixou de fornecer orientações financeiras para se tornar em uma indústria de dinheiro, focada na venda, mal disfarçando o *“balcão de produtos”*. A cultura do consumismo bancário foi incentivada pelos banqueiros e faz parte, há tempos, do cotidiano das agências. Em uma das comparações, um bancário resumiu afirmando que as mudanças transformaram o bancário *“de consultor a camelô”*. No mesmo diálogo, outro bancário disse que *“o banco deixou de ser trabalho, passou a ser serviço”* (informação verbal)<sup>10</sup>.

A terceirização avançou como nunca no setor bancário. Inicialmente, os terceirizados eram da área de limpeza, manutenção, vigilância e outros serviços cuja natureza condizia mais ao imóvel e instalações, mais distantes da atividade financeira em si. Alguns bancos, até mesmo nos setores de transportes e malotes, preferencialmente utilizavam funcionários, especialmente nos bancos públicos. Gradualmente, a terceirização foi avançando. Começou nos serviços mais simples das áreas mais operacionais, mas depois invadiu as compensações, a digitação e, gradualmente, consolidou a tendência de substituir os bancários. Em algumas dependências, em todas as equipes, ou quase todas, têm um percentual definido de terceirizados.

As **diretrizes** de cada empresa, embora parecidas com os demais bancos, mostra o caminho que cada *“marca”* seguiu em direção ao varejo. Embora não pareça, análises mais detalhadas indicam que os planejamentos foram profundamente concebidos para médio e longo prazos, que através de diferentes governos e planos econômicos ou estratégicos, como as *“reestruturações”*, *“novos planejamentos”*, *“planos de adequação”*, *“novos modelos”*, *“planos de demissão voluntária”* e outros planos, também implantaram a *desprofissionalização*, o padrão varejo e os modelos mais privatizáveis. Anos atrás, os bancos públicos ou de economia mista eram muito diferentes dos bancos privados. Pareciam até estabelecimentos de atividades diferentes, onde os bancos públicos pareciam repartições oficiais (por vários motivos, mobiliários velhos, utensílios idem, inclusive por causa da deficiência tecnológica dos bancos públicos). Atualmente, esta diferença está cada vez menor e é visível o esforço dos bancos públicos (e de economia mista) no sentido de se parecerem com os bancos *“comerciais”*, tão *“afinados com o mercado”*.

---

<sup>10</sup> Informação verbal sobre um diálogo entre três bancários, em 1999 (agência na zona central de São Paulo)

Não é possível reduzir as complexas questões a poucas informações ou citando poucos números. Entretanto, as drásticas e sofridas reduções nessa categoria profissional possuem números que, de certa forma, refletem o sofrimento psíquico a qual os bancários estavam expostos:

Ano	Quantidade de funcionários dos bancos
1989 <sup>11</sup>	821.424
1996 <sup>12</sup>	497.109
2000 <sup>13</sup>	394.500

Ainda segundo Araujo, Cantoni e Justo (2004), durante estes dramáticos períodos, houve uma fase ainda mais difícil, pois, entre julho a dezembro de 1996, o número de bancários diminuiu 147.833 postos<sup>14</sup>.

Gerou o inevitável: a intensificação do ritmo de trabalho para suprir a falta de funcionários e a exigência de um padrão de qualidade cada vez maior, resultante da alta competitividade entre os bancos, cada vez mais acirrada, o que causou cada vez mais o aumento de doenças ocupacionais, frutos do contexto de contenção de custos e falta de pessoal.

Sempre houve a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, porém, dependendo da época e da instituição financeira, o grau podia variar bastante. Entretanto, nos últimos anos, a diferença está cada vez maior e continua a aumentar. Antes era apenas um privilégio dos bancos privados, mas os bancos públicos e de economia mista, aos poucos, estão aderindo à “modernidade” do mercado, como uma conversão à “**nova religião**”, que, de certa forma, Pereira (1996) resume bem:

“Os bancários são obrigados a fugir da prescrição que lhes é dada e passam a desenvolver atividades mecanizadas manualmente para atender à clientela em sintonia com as exigências de maior rapidez e eficiência oferecidas pela microeletrônica, correndo riscos financeiros”  
PEREIRA (1996, p.35)

Finalizando este capítulo, as informações obtidas nas obras indicadas, mostram um percurso árduo traçado por essa categoria profissional, que, nos últimos anos, teve seu perfil bastante alterado. A simples informação que, mesmo

---

<sup>11</sup> Araujo, Cartoni e Justo (2001), *apud* Santos (2009, página 30)

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Grisci e Bessi (2004), *apud* Santos (2009, página 30)

<sup>14</sup> Araujo, Cartoni e Justo (2001), *apud* Santos (2009, página 30)

nos bancos privados, os bancários “*podiam*” se aposentar e, hoje, o que se vê são, na sua maioria, jovens que permanecem pouco tempo até conseguirem “*coisa melhor*”, uma grande rotatividade.

A situação continua a piorar, conforme Pereira (1996, p.42): “*observa-se um aumento da qualidade dos produtos oferecidos pelas instituições bancárias independente da qualificação do trabalho, que ora se apresenta cada vez mais simplificado, ou seja, desqualificação interage com produtos qualificados*”. Grande parte da transformação, que envolve a evolução tecnológica, que gera a cultura de transformar profissionais intelectualizados e preparados em “*apertadores de botão*”, também contou com a tendência de terceirizar parte de seus serviços e incluir mais estagiários nas equipes.

Com alguns “*anos de atraso*”, os bancos públicos e de economia mista, seguiram, de forma semelhante, as mesmas tendências dos privados. Apesar das diferenças serem hoje menores que antes, se a tendência de nivelamento continuar, tudo indica que os bancos públicos e de economia mista sofrerão o agravamento da situação.

Nos capítulos seguintes, este estudo passará a focar especificamente o Banco do Brasil.



## O GLORIOSO PASSADO DO BB

*“Alguns bancários convidavam colegas para serem padrinhos de seus filhos e emerge um sentimento de pertencimento a uma mesma família, ou seja, a presença do banco em casa é muito marcante: ‘Chamei o pessoal do setor para o aniversário dos meus filhos adotivos, que se chamam Jabberson e Jebberson. Foi uma homenagem que fiz ao Banco.’”(PEREIRA, 1996, p.53)*

Durante décadas, o BB foi uma empresa bem diferente das demais. A remuneração era uma das melhores do país. Algo comparável ao que hoje seria o Banco Central. Os concursos, durante décadas, foram muito disputados e os aprovados, ainda na década de 1980, tinham um percentual de graduação universitária muito elevada quando comparados aos outros concursos que exigiam a escolaridade secundária. Não somente a remuneração era a causa, mas o perfil do banco, que valorizava o funcionário. Era um tipo de empresa que, dizia-se, o concursado *“casava com o Banco”* e, na grande maioria dos casos, somente saía quando aposentava.

A valorização e o reconhecimento que os funcionários recebiam do banco era tão grande, que as letras **BB** eram um símbolo da empresa que, quando pronunciadas, facilmente introduzia o banco no diálogo, inclusive as duas letras se entrelaçam para compor o logotipo da empresa. O banco não era uma empresa, era um patrimônio, um símbolo nacional. O reconhecimento dos funcionários por parte da empresa era tão grande que inspira homenagens dos funcionários, um exemplo é a citação acima, onde o funcionário introduziu nos nomes de ambos os filhos as letras **BB**, uma explícita e declarada homenagem ao banco.

A Caixa de Previdência do banco, além de complementar a aposentadoria, também financiava imóveis aos funcionários, na *maioria* dos casos, a partir de dez anos de serviços ao banco.

A valorização não ocorria somente de *cima para baixo*. Também era de *dentro para fora* quanto de *fora para dentro* da empresa, ou seja, a população reconhecia no banco um importante instrumento do desenvolvimento do país, que financiava grande parte da lavoura e outras atividades importantes do país.

Via de regra, o relacionamento entre os funcionários era bom e era comum os funcionários **programarem espontaneamente** confraternizações. Colegas viajavam juntos durante suas férias. Já na década de 1990, era raro ver colegas (exceto parentes) programarem férias para o mesmo período. Na Copa do Mundo de 1982, na Espanha, a imprensa chegou a entrevistar grupos de

funcionários do BB que programaram a excursão para irem juntos ao evento esportivo. Essas confraternizações eram espontâneas, não tinha nenhum incentivo da empresa, inclusive por que **não era necessário incentivar**, pois os funcionários estavam motivados. Por isso, no passado, foi um trabalho tão cobiçado, conforme Pereira citou abaixo:

“ Ser funcionário do Banco do Brasil era um grande sonho. Os estudantes trancavam as disciplinas nos cursos universitários ou mesmo viravam as noites acompanhadas de um cafezinho para se prepararem para o concurso do Banco do Brasil devido à alta concorrência. O que permeava o imaginário dessas pessoas era a certeza de que poderiam ter uma segurança profissional, ou seja, estar garantidos para o resto da vida”. (PEREIRA, 1996, p.78)

Em poucos meses de trabalho, os novos funcionários já estavam estruturados financeiramente devido à alta remuneração que antigamente se desfrutava. Como o banco exigia de forma muito firme que se vestisse com sobriedade e roupas sociais, geralmente os novos funcionários aparentavam muita diferença em relação à indumentária do trabalho anterior conforme cita o mesmo autor:

Os funcionários vestiam-se com roupas sociais por exigência do próprio banco e muitas vezes eram concebidos pelos familiares como alguém que tinha se transformado, ou seja, alguém que adquirira uma nova identidade: *‘Como você está diferente depois que entrou no banco. Será que ainda me reconhece?’* Vale ressaltar que esta nova identidade se constituía não somente por aquilo que o bancário sentia e construía individualmente, mas também através dos valores presentes no contexto social em que se inseria. (PEREIRA, 1996, p.81)

O reconhecimento profissional e social era muito grande. Dizia-se muito que, *“as autoridades nas cidades pequenas eram os juízes, promotores, médicos, padres e os gerentes do Banco do Brasil”*(PEREIRA, 1996, p.80).

A política de ascensão profissional era bem diferente dos bancos privados e, de certa forma, parecidas com os outros bancos públicos. Existiam níveis simbolizados por letras e números que eram atribuídos a cada funcionário que, à medida que se avançava (subia um nível), aumentava um pouco o salário. As promoções seguiam dois fatores: o merecimento profissional e o tempo no nível, por exemplo, o funcionário tomava posse no nível B-1 (básico um). Dependendo do merecimento profissional ele poderia “subir” para B-2 antes ou depois de um colega com o mesmo tempo de empresa, mas tinha uma vantagem: se ele não conseguisse tal mudança de nível que o colega conseguiu, ele depois a conseguiria por tempo de serviço (uma média de três anos em cada nível, na maioria dos casos).

Existiam concursos internos para alçar aos níveis superiores. Os concursos de internos foram extintos na década de 1980.

No que diz respeito à ascensão profissional, os bancários muitas vezes usavam suas férias (...) para estudarem para os concursos internos, que favoreciam aos mesmos a mudança de nível, além de possibilidades de concorrerem a cargos comissionados em outras localidades. Tais concursos requeriam horas e horas de estudos e tinham seus conteúdos voltados para uma compreensão dos serviços do banco de uma forma geral. A ascensão também era feita por tempo de serviço, dando aos funcionários mais velhos qualificações de experiência, respeito e dignidade, que serviam de exemplo para os iniciantes. (PEREIRA, 1996, p.83)

Era um orgulho, uma honra e uma coisa muito valiosa ser funcionário do banco. As Associações Atléticas do BB-AABB eram frequentadas em larga escala pelos funcionários. Muitos funcionários diziam que o banco era uma mãe. A grande maioria não queria sair da empresa e quase todos se aposentavam nela. Era muito raro e bastante comentado quando alguém pedia demissão e, mais raro ainda, quando alguém era demitido. Parecia que era um terremoto.

“Todas essas vantagens levavam os funcionários a conceberem o banco como o grande pai ou mesmo afirmavam ‘que este banco é uma mãe’. Os funcionários tinham a certeza de que entraram no banco ‘para sempre’ e, quando alguém era demitido (caso raríssimo) ou pedia demissão, o motivo deveria ser excepcional para tal procedimento” (PEREIRA, 1996, p.84)

Algumas agências mantinham a “**Sala dos Aposentados**”, onde antigos funcionários, no dia do pagamento, iam ao banco para sacar e aproveitavam para passar na sala para cumprimentar os antigos colegas. Alguns até passavam no antigo setor de trabalho. As salas dos aposentados eram mantidas dentro dos imóveis do banco, em algum andar interno. Estavam abertas diariamente, mas, na prática, recebiam poucas visitas ao longo do mês, sendo que somente lotavam no dia do pagamento. A medida que o perfil do banco foi se alterando, a circulação dos antigos funcionários foi, gradualmente, se tornando cada vez mais rara.

Os funcionários, durante décadas consideravam e respeitavam o banco como sua própria casa. Existia um grande sentimento de pertencimento. O que fazia este sentimento ser grande é o fato que era mesmo real. Soube-se de um caso de um aposentado que mandava encadernar os **BIP**'s. Inúmeros outros aposentados e funcionários da ativa os colecionavam.

**BIP** era a sigla do **Boletim de Informação ao Pessoal**. Foi um periódico impresso pelo Banco do Brasil por muitos anos que consistia em um pequeno boletim corporativo, somente para leitura interna, que era informativo e tinha diversas partes: notícias sobre a atuação do banco, abertura de agências,

homenagens que o banco recebia, notícias onde o banco era relevante para a sociedade e apresentava, na última página, a coluna “*Histórias não escritas do Banco do Brasil*”, onde os funcionários contavam os casos vividos ou presenciados. Muitos textos eram divertidos. Muitos gostaram de serem autores da coluna. Era um veículo de comunicação que abertamente valorizava a empresa e era lido em larga escala, por quase todos os funcionários<sup>15</sup>.

Ao longo dos anos, várias mudanças atingiram o Banco do Brasil, que fizeram com que ele mudasse bastante. Diferentes governos, inclusive o do ex-presidente da república Fernando Collor de Mello também imprimiram suas mudanças. As mudanças não ocorreram da noite para o dia. Entretanto, de todas as transformações, o maior divisor de águas foi o ano de 1995. Foi o ano que mais alterou a dinâmica da empresa, no referencial dos funcionários, quando comparado aos anos anteriores e aos posteriores.

Apesar das diversas fases, antes e depois, muitos bancários disseram que 1995 foi o ano que mais trouxe as profundas mudanças na empresa. No ano do **Grande PDV** também foi o de maior destaque nos autores e obras consultadas, que serviram de base para este estudo.

---

<sup>15</sup> Quando o Banco do Brasil completou duzentos anos, em **2008**, lançou a publicação das duzentas melhores histórias escritas pelos funcionários publicadas no BIP. Um funcionário que se aposentou no ano seguinte, após quase trinta anos de empresa e que tem muita saudade dos “*velhos tempos*”, fez questão de receber o seu exemplar dizendo que o “*conteúdo é de um valor inestimável*” . (Informação Verbal)

## A INQUISIÇÃO

***“Tomara que privatizem essa m...!!!”***  
(Informação Verbal)<sup>16</sup>

O ano de 1993 ainda não tinha acabado, mas as pessoas mais informadas já anteviam algumas tendências da política nacional. Somando as tendências e uma cliente que ficou muito nervosa perante uma inesperada resposta negativa ao pedido dela (*“lamento, mas não posso atender o seu pedido”*), ela se alterou e, no demorado e difícil discurso (depois ela acabou se acalmando e pediu desculpas), ela *proferiu* a frase acima. O relacionamento entre a cliente e a agência depois voltou ao normal, segundo o bancário que prestou a informação.

O evento relatado acima, de certa forma, era um tipo de prévia da fase que estava por vir. Quando os votos foram contados, na eleição de 1994, os funcionários do Banco do Brasil já sabiam que enfrentariam tempos difíceis.

É importante destacar que o atendimento ao público já é desgastante por si mesmo, pois é muito comum uma pessoa atender dezenas de pessoas e, dentre elas, algumas muito educadas e outras muito rudes. Considerando as variações de acordo com a atividade de cada tipo de serviço prestado (não se trata de comparar um banco com uma padaria), pode-se afirmar que, no geral, o atendimento ao público é bastante desgastante.

No caso dos bancos, por exemplo, um caixa executa por dia centenas de autenticações, facilmente comprovadas por que cada uma delas tem uma numeração única. Trezentas ou quatrocentas autenticações podem indicar que o caixa de banco atendeu mais que cem pessoas. Um cliente pode ocasionar cinco ou seis autenticações, mas outros (apenas para fazer um depósito) gera apenas uma autenticação. Fornecer um talão de cheque é um atendimento que não emite autenticação alguma.

Evidentemente, que dependendo do perfil da agência, do número de caixas, do calendário (pagamento de salário ou vencimento de impostos), tamanho da fila e outros fatores, o número médio de pessoas atendidas pode variar e muito. Em um dia pode ser o dobro de outro, mas é bem real estimar que no dia ‘X’, o caixa **Umberto D.** atendeu aproximadamente cem pessoas. Perguntando ao Sr. Umberto D. sobre o atendimento, de forma parecida com outros caixas, ele pode dizer que,

---

<sup>16</sup> Informação verbal fornecida por um funcionário. Segundo ele, que trabalhava no Banco do Brasil em uma agência central da capital paulista, foi uma frase repetida em um atendimento muito difícil e demorado, no final de 1993, onde uma cliente ficou muito alterada ao receber uma resposta negativa que ela contava como certa.

dentre as cem pessoas, aproximadamente dez foram muito educadas e outras dez foram muito rudes.

Os números percentuais das pessoas educadas e rudes sempre variam muito, inclusive pelo tempo que o cliente perde por causa dos bancos e por que grande parte das reclamações contra os bancos são verdadeiras e os bancos tendem a irritar os seus clientes por que o atendimento que já tende a ser demorado, fica pior pois as políticas de redução do quadro de pessoal diminuem a quantidade de pessoas no atendimento.

Resumindo, é muito comum o bancário que trabalha no atendimento relatar que atendeu dez, vinte ou mais pessoas que o trataram com muita rudeza. Importante destacar que, os próprios bancários ao relatar o atendimento, muitas vezes, reconhecem que o cliente realmente estava com a razão, pois existem lançamentos indevidos nas contas-correntes, poucos funcionários trabalhando no atendimento e, muitas vezes, o cliente espera mais que meia hora para um atendimento de dois minutos.

Não se trata de analisar neste estudo a eficiência operacional dos bancos. Mas retratar o cotidiano estressante de um profissional que atende, em um dia, dez, vinte ou mais que o trataram com rudeza ou agressividade (sendo comum levantarem o tom de voz).

A questão é: a natureza do atendimento bancário já é desgastante por si mesma. O bancário é um profissional estressado. E a situação só se agravou quando as transformações se aprofundaram na década de 1990. O que já era difícil ficou pior.

O que seguiu, a partir de 1995, foi batizado por um funcionário como “**A INQUISIÇÃO**”. Ao denominar de inquisição, o bancário não tentou parecer engraçado, longe disso! Ele quis manifestar desconforto e a mágoa. Outro funcionário, também no ano de 1995, comparou as técnicas de intimidação utilizando o termo “**terrorismo**”. A nova e premeditada fase foi resumida por Pereira (1996, p.87-88) assim:

“ Em 1995, o Banco do Brasil, em sintonia com a nova conjuntura constituída pela globalização da economia, seguindo a filosofia do governo federal de enxugamento do quadro de funcionários e utilizando-se de pressupostos da reengenharia, lançou o PDV (Programa de Demissões Voluntárias). Este programa oferecia aos funcionários a oportunidade de poderem sacar alguns direitos adquiridos (FGTS, férias, licença-prêmio), além de incentivos adicionais oferecidos pelo banco (...). Nesse sentido, gerou-se um mal-estar em toda a estrutura funcional do banco, pois, apesar de no programa constar que as demissões eram voluntárias, muitos funcionários (aqueles com mais de onze anos de carreira) foram “convidados” a escolher entre o pedido de demissão ou a transferência para outras regiões do país, o que levou a profundas mudanças na cultura organizacional da empresa, ou seja, o banco não necessitava mais daquele funcionário que “vestiu a camisa” a vida inteira, pois as suas atividades não entraram mais em sintonia com o novo cenário. Nesse novo cenário, os

novos atores são as empresas de prestações de serviços, funcionários com pouco tempo de casa e estagiários, os quais, não criam vínculos empregatícios.” (PEREIRA, 1996, p.87-88)

O “Grande PDV” foi provavelmente o maior divisor de águas do Banco do Brasil. Apesar de não divulgado oficialmente e “*vendidas*” as versões mais palatáveis do programa que mais modificou o banco, na realidade os funcionários estavam realmente percebendo que o banco rompeu a relação de reconhecimento e confiança. Sem declarar oficialmente, foi deixando claro que a relação antiga não existe mais e que a empresa dará as cartas na nova relação. Ficou cada vez mais claro que não existe mais nem reconhecimento e, muito menos, a confiança.

O trecho acima de Pereira (1996, p.87-88) lembra muito o que Santos (2009, p.22) escreveu baseado em Dejours (2010):

“Não apenas os desempregados sofrem, mas também os empregados (que teoricamente estão socialmente incluídos) padecem – e bastante – com as condições precárias a que são submetidos na nova organização do trabalho. A situação dramática daqueles que estão desempregados ou na iminência de perder os seus empregos deteriora as condições de trabalho dos que estão empregados, na medida em que revelar as situações de sofrimento dos que trabalham virou motivo de constrangimento ou vergonha. Essa situação resultou em um círculo vicioso que precariza as condições de trabalho, já que a competição desenfreada por um trabalho (no caso dos desempregados) ou por sua manutenção (no caso dos empregados) inviabiliza as reivindicações por melhores condições laborais.”

Pereira (1996, p.18-19) também cita Dejours, que define a importância do reconhecimento profissional para a identidade do trabalho e fundamental para o equilíbrio do indivíduo apresentando o ...

“ reconhecimento enquanto elemento construtivo da identidade do trabalho, apresentando-nos a identidade enquanto ‘armadura da saúde mental’, o que nos leva à compreensão de que a crise de identidade vivenciada no trabalho implica transtornos no âmbito da saúde.”<sup>17</sup>

Já em 1996, Pereira (p.89), descreveu que o Banco do Brasil incentivava os funcionários a adquirir valores diferentes daqueles que eles mantinham no relacionamento com a empresa (até então). O **enaltecimento e a segurança cultivados com a empresa**, de uma forma traumática que deixou muitas feridas bem abertas e sequelas difíceis de superar, foram trocados pela **Lei**

---

<sup>17</sup> DEJOURS (1993) *apud* PEREIRA (1996, P.18-19)

**da Empregabilidade.** O trecho abaixo, que retrata o ambiente a partir do Grande PDV, descreve bem a diferença quando se compara com o conteúdo do capítulo anterior deste estudo.

“ O que se constata a partir daí é que os funcionários do Banco do Brasil não mais se enaltecem ao dizerem que ‘*são do Banco do Brasil*’, não mais afirmam que estão na empresa para o resto da vida, nem se vêem como detentores do prestígio social que os enchia de prazer, ou seja, os valores que antes constituíam a identidade funcional, agora são negados. Nesse sentido, observa-se que o mal-estar que permeia a instituição do Banco do Brasil é mais um elemento que inviabiliza o exercício de novos papéis, ou seja, as personagens estão constantemente ansiosas com a possibilidade de os diretores os retirarem de cena (serem demitidos), e a tradicional família BB começa a entrar em crise: seus funcionários sentem-se como se fossem expulsos da casa do pai, como se tivessem ‘vestido a camisa’ da empresa a vida inteira e agora ela os deixasse nus e decepcionados com alguém (o banco) que amaram e amam tanto (...)” (PEREIRA, 1996, p.89)

O autor acima também afirma que, apesar do planejado e sistemático processo de transformação global da empresa, o grande marco das mudanças, o que mais atingiu os funcionários, foi o PDV. Pois, segundo ele, os funcionários acreditavam que, apesar de tudo o que havia mudado e as previsões que não eram nada animadoras, o **grande susto e maior decepção**, foi o “*convite a sair da empresa concebida como se fosse sua própria casa*”.

Continuando, Santos (1996, p.90) resumiu o legado daqueles que não saíram da empresa no PDV, que o autor resumiu como “*estar com um pé dentro da empresa e outro fora*”.

- Intensificação do ritmo de trabalho
- Perda do poder aquisitivo, tendo em vista a elevada queda salarial
- Medo de serem demitidos antes da aposentadoria (funcionários com mais de vinte anos de trabalho)
- Emergência de um novo PDV, transferências e perda de comissões

Uma das afirmações repetidas era que o funcionário “***casou com o banco, mas o casamento terminou***”. No trecho abaixo, onde o autor transcreve o que foi verbalizado em uma das entrevistas realizadas, novamente aparece a questão do vínculo muito forte que se perdeu para sempre:

*O que se observa é que as metamorfoses evidenciadas na estrutura do Banco do Brasil trouxeram grandes impactos nos laços afetivos dos funcionários para com a empresa: ‘É como se você tivesse num casamento o os cônjuges tivessem absoluta fidelidade ao outro e ambos tivessem assim uma sintonia e, de repente, um chegasse para o outro e dissesse:*



Olha, as coisas mudaram, o mundo mudou, e de repente esse negócio de fidelidade não vale mais nada para os padrões de hoje. Então você cuide de arrumar uma coisa por aí que eu também já estou me virando aqui. Agora se você quiser terminar tudo agora, a gente termina' ” (PEREIRA, 1996, p.106).

Na mesma obra, o autor acima apresenta uma tabela comparativa entre o glorioso passado do funcionalismo do Banco do Brasil e o amargo presente. Tudo isso causou um enorme tsunami na identidade dos funcionários. As “ondas” vieram e causaram enormes danos profissionais e emocionais nos funcionários. Nada mais foi como era antes. A crise na identidade funcional foi muito profunda. E o pior: na maioria dos casos, os funcionários não conseguiram criar uma nova identidade. Quanto é difícil elaborar e criar uma nova identidade profissional permanecendo dentro de uma empresa que rompeu um vínculo tão forte? Como definir o novo vínculo que a empresa quer ter com o funcionário depois que rompeu? “Os funcionários se deparam com um grande dilema: vivem de recordar os bons tempos e se encontram imobilizados para conquistar espaços que viabilizem uma nova identidade.” (PEREIRA, 1996, p.102).

O QUE ERA SER DO BB	O QUE É SER DO BB
<i>Prestígio social</i>	<i>Queda de valores sociais</i>
<i>Valorização profissional</i>	<i>Medo de ser demitido</i>
<i>Dedicação exclusiva</i>	<i>Empregabilidade</i>
<i>Assistência médica de qualidade (através da Caixa de Assistência Médica-CASSI)</i>	<i>Crise na CASSI</i>
<i>Concepção do banco como a própria casa</i>	<i>Sentimento de expulsão da casa do pai</i>
<i>Amor à empresa</i>	<i>Descontentamento</i>
<i>Vestir a camisa</i>	<i>Sentir-se sem a camisa (nu)</i>

PEREIRA (1996, p.93)

Santos (2009, p.64-65) descreve uma face da “convivência sem solidariedade” movida por interesses, onde as empresas programam encontros fora da empresa por razões do trabalho, algumas para *aparentar* um bom entrosamento, mas, em alguns casos, é uma estratégia de dominação conforme o trecho:

“As pessoas, por exemplo, não deixavam de comparecer às festas porque ‘alguém’ poderia notar suas ausências. O ‘esquema’ era manter boas relações com os colegas e a chefia, na medida em que as promoções

deperderiam da cotação pessoal perante os administradores” SANTOS (2009, p.64-65)

As Associações Atléticas do Banco do Brasil-AABB's que antes eram freqüentadas em larga escala pelos funcionários, tiveram sua freqüência diminuída. Já deixaram de ser aqueles clubes festivos de outrora. Alguns funcionários as freqüentam por falta de opção (inclusive financeira). Alguns preferem as evitar (“*não querem encontrar os colegas também no final de semana*”).

Hoje o banco tem um programa para incentivar as confraternizações. O chamado **Programa de Reconhecimento** é flexível podendo ser ajustado de agência para agência. É uma verba pequena, que varia de acordo com o número de funcionários de cada agência (dez reais por semestre) para as agências promoverem as reuniões, confraternizações e etc. Os eventos são realizados, porém não contam com a participação de todos os funcionários. Os mais críticos dizem que, quando não havia a verba, a adesão era maior por que o entrosamento entre os funcionários era autêntico e, portanto, espontâneo. Agora, o *happy-hour* é oficial e a presença, apesar de não ser oficialmente cobrada, é bastante abordada e indicam opiniões veladas (Informação Verbal)<sup>18</sup>.

Uma psicóloga credenciada a atender os funcionários através da Caixa de Assistência Médica dos Funcionários do BB (CASSI), disse que um administrador que recebe atendimento psicoterápico no consultório dela admitiu que negou a promoção a um dos seus funcionários por que ele não comparece aos happy-hours promovidos pela agência dele (Informação Verbal)<sup>19</sup>. Ou seja, a presença nos eventos organizados pelas agências não é obrigatória, “*oficialmente não*”, mas, de uma forma velada é um dos fatores de influência política nas “*panelinhas*”.

Importante o que Santos (2009, p.65) inseriu ao citar Dejours, no sentido que **as represálias são simbólicas, não ocorre uma dominação explícita**<sup>20</sup>.

Tudo acontece de uma forma velada. Entre outros motivos, por que é mais “*seguro*” pressionar alguém sabendo que não assumirá a responsabilidade por isso.

As informações indicam que a política de mudanças do Banco do Brasil foi muito agressiva. E, em 1995, o ano do grande PDV, época que elas mais se intensificaram e foram mais sentidas, pois foi o endurecimento da inquisição, o ano que o banco mais mudou. Alguns disseram que mudou mais nessa época do que toda a década anterior. E foi o ano em que os suicídios alcançaram a maior

---

<sup>18</sup> Essa informação verbal foi emitida por diferentes bancários em situações e momentos diferentes. Portanto, o conteúdo variou de um bancário para outro. A versão escrita neste estudo é uma síntese que mais se assemelha à maioria das palavras emitidas.

<sup>19</sup> Informação verbal de uma psicóloga credenciada pela caixa de assistência médica. Verbalizado em 2010, na cidade de Curitiba.

<sup>20</sup> DEJOURS (2008, p.26-39) **apud** SANTOS (2009, p.65)

proporção. Em poucos meses daquele fatídico ano, cinquenta e cinco funcionários do Banco do Brasil se suicidaram.

A época que se seguiu ao tsunami, foi parecida ao pós-tsunami: depois da onda, foi tomar consciência real do que se perdeu, do que machucou e tentar seguir em frente carregando os enormes estragos. Porém as mudanças não pararam por aí, as fases seguintes não contaram com o resgate e nem com o retorno do glorioso passado. Foi muito repetido e ainda o é **“aqueles tempos não voltam mais!”**.

Este estudo já mencionou no capítulo sobre a relação trabalho-saúde sobre a crise da solidariedade e colaboração corporativas, o individualismo e a competição predatória. Foi isso que restou do tsunami, de uma forma disfarçada, mas não menos cruel. De certa forma, o conteúdo no capítulo acima citado e as circunstâncias e processos deste capítulo apresentam as possíveis relações com a ideação suicida.

Relatos verbais sintetizam um misto de sentimentos que fazem lembrar as vítimas de assalto. Um misto de surpresa, medo, perda e vítima da covardia, porém acrescentando que, no ambiente corporativo, conhecemos os demais profissionais, o que gera, em algum nível uma expectativa de ética ou consideração que, não havendo, traz o **sentimento de traição**.

Existe ainda outra comparação, levando-se em conta as diferenças entre ambas as situações. As vítimas de assalto, às vezes, relatam indignação com a indiferença observada na ocorrência, como *“fui assaltado e, quando olhei em volta, as pessoas em volta me olharam e disfarçaram como se nada tivesse acontecido!!!”* Essa indiferença, em parte parecida com o que aparece nos ambientes profissionais, tão pouco abordada nos espaços corporativos, aquele *“fingir que não viu”* os infortúnios dos colegas, é uma **indiferença extremamente nociva**. Caso o processo se agrave, pode **levar as pessoas ao desespero**.

Não é um processo maquiavélico, de maldade premeditada. Os mais desavisados podem confundir os estudos criteriosos com um mal entendido que pode levar ao exagero irresponsável de apontar que, nas empresas, todos são ativamente maldosos no sentido de prejudicar uns aos outros. Nada disso! Conforme já abordado neste estudo e nas obras indicadas, a relação é complexa, não existe uma força ativa unidirecional (se houvesse, seria simples resolver o problema cortando o *“mal pela raiz”*). Não se trata de alguns manipuladores atentando contra a coletividade. O problema está na coletividade e nas relações que ocorrem dentro dela. As relações de poder são validadas coletivamente, às vezes, sem o indivíduo perceber que está se envolvendo em uma complexidade difícil de administrar.

A complexidade do tema, não pode ser abarcada por um filme, que não é uma obra indexada (no sentido acadêmico). Longe disso! Mas um filme pode ilustrar como um exemplo do que realmente acontece na vida real.

O filme *“Um homem bom”* não é um símbolo do que se pretende examinar e nem resume a profundidade necessária para analisar o objeto deste estudo, de forma alguma, porém é uma ilustração interessante de uma história onde as pessoas, mesmo que não estejam mal intencionadas, involuntariamente se envolvem em questões muito sérias e acabam por se tornar uma engrenagem de um sistema muito maléfico.

Fica a sugestão para assistir ao filme, sendo que, no anexo deste estudo, consta uma a sinopse do filme *“Um homem bom”*.

## O SUICÍDIO

Igual a todos os assuntos, o suicídio não escapa ao senso comum. Durante muitos anos, o suicídio foi tratado com menos respeito do que a morte causada por outros motivos. Não é privilégio de uma ou outra crença, é uma tendência histórica da cultura judaico-cristã.

Tanto que Santos (2009, pág.44) lembrou que existem *“inúmeros exemplos de casos em que o sobrevivente ao suicídio era condenado à morte, ou que o corpo do suicida era ‘vítima’ de suplícios por conta da auto-destruição”*. Em alguns casos, eram vistos com enorme desprezo e repulsa.

A opinião mudou. Sim. Mas não evoluiu o suficiente. Ainda carece, exceto fora das áreas da saúde, de opiniões mais sérias, pois de pecado mortal mudou para um *“vício privado, um ‘segredinho sujo’, algo vergonho a ser evitado”*, (SANTOS, 2009, pág.44) que demorou a ganhar algum respeito.

Mesmo quando as opiniões não são tão intolerantes, é comum encontrarmos conceitos que atribuem à pessoa uma certa fraqueza, o que é tão desvalorizado nesta sociedade individualista (e narcisista).

Estima-se que mais de oitocentas mil pessoas/ano cometem suicídio em todo o mundo (GUNNELL e LEWIS, 2005)<sup>21</sup> e, desnecessário afirmar, portanto que se constitui em uma importante *causa mortis*. O autor acima continua citando os outros dois autores, que investigaram o suicídio e não conseguiram, até o momento, relacioná-lo a apenas um fator. Em vez disso, o relacionaram com os fatores abaixo:

- a) Influências ambientais no neurodesenvolvimento (por exemplo, abusos na infância, perda de familiares, etc.)
- b) Fatores de risco na fase adulta (perda de emprego, rompimento de relacionamentos, alcoolismo, toxicomania,)
- c) Doenças físicas

Os fatores acima, não necessariamente todos eles, segundo os autores acima citados por Santos (2009, pág.45)

“podem resultar em desordens mentais, como depressão e esquizofrenia, bem como comportamentos impulsivos em resposta aos infortúnios. É no contexto em que surgem os pensamentos suicidas. Os fatores de risco e proteção vão atuar antagonicamente sobre a ideação”.

---

<sup>21</sup> GUNNEEL e LEWIS (2005, p.206-208) *apud* SANTOS (2009, pág.45).

Os trechos acima “*comportamentos impulsivos em resposta aos infortúnios*” e “*no contexto*” parecem tecer certa relação com o que foi levantado por Botega et al (2006)<sup>22</sup>, que esclareceram que o suicídio está aumentando nos últimos anos. Situa-se sempre entre as dez principais causas de morte, quando consideradas todas as idades e é a segunda ou a terceira entre os adolescentes e jovens adultos. Estima-se que as tentativas de suicídio sejam dez vezes maiores que os atos consumados.

Em números mundiais, ele aumentou 60% nos últimos quarenta anos. Ocorre uma morte a cada trinta e cinco segundos. Ainda baseado nos mesmos autores, emerge a informação sobre o percentual de 15% a 25% das pessoas que efetuaram uma tentativa tentarão novamente no espaço de um ano e 10% delas consumam o ato nos próximos dez anos.

Desnecessário afirmar que não se trata apenas de uma tragédia pessoal, versão muito repetida, mas um problema social muito sério e amplo. Não afeta um indivíduo, mas milhares de pessoas mortas no mundo e milhões em sofrimento que, a qualquer momento, podem tentar o sofrido ato.

Segundo os mesmos autores, a taxa brasileira é baixa quando comparada a outros países: 4,5 casos para cada 100.000 habitantes. Somente se situou em nono lugar em virtude do nosso país ser populoso. Em 2004, ocorreram 7.987 casos, sendo com 55% com pessoas abaixo de quarenta anos de idade<sup>23</sup>.

O Brasil, infelizmente, também acompanha a tendência de aumentar os índices conforme relataram os autores citados. Nos últimos vinte anos, o coeficiente de homicídios aumentou 21%, sendo que os homens se suicidam 2 a 4 vezes mais que as mulheres. Outro problema sério consiste nas estatísticas. Não há nenhum sistema de registro que monitore o problema em escala nacional. As informações são regionais e sujeitas a erros dependendo da organização de cada unidade da federação.

O aspecto religioso influi na concretização do suicídio. Sociedades com maior envolvimento religioso tendem a ter coeficientes mais baixos (como os muçulmanos, por exemplo), assim como outros fatores (incapacidade física, fácil acesso a armas letais, desemprego recente, depressão, situação econômica), conforme relatado por Santos (2009, pág.46).

O mesmo autor levanta um importante fator que indica os aspectos coletivos. Nas sociedades que incentivam a *interdependência* e o compartilhamento dos problemas coletivos apresentam coeficientes menores do que nas sociedades que valorizam a independência, em virtude de avaliar os pedidos de ajuda como

---

<sup>22</sup> BOTEAGA, N.J. et al. (2006, p.213-220, set/dez-2006. *apud* SANTOS (2009, pág.45).

<sup>23</sup> Interessante a comparação com outros países da América do Sul. No Chile, o coeficiente de suicídio é 10,9, enquanto o de homicídios é 5,7. O Uruguai tem um dos maiores coeficientes de suicídio: 13,9. Os coeficientes são mais altos na América do Norte e Europa do que na América do Sul. BOTEAGA et al. (2006, p.213-220) *apud* SANTOS (2009, pág.46).

sinal de fraqueza. Em uma sociedade cada vez mais competitiva, individualista, consumista e narcisista como a nossa, onde se quer ostentar, se diferenciar, não ser “*igual aos outros*”, que teme revelar o nível de auto-estima, pedir ajuda ou revelar dificuldades emocionais, alimenta o receio de assinar o “*atestado de fraqueza*”.

A alienação provocada pela competição predatória e pelo individualismo, além de outros fatores, transforma a visão de mundo e as expectativas pessoais, que pressionadas pelos parâmetros coletivos, acaba por superestimar as cobranças coletivas. Os indivíduos entram em conflito consigo mesmos, aumenta o nível de auto-censura e as dificuldades de se relacionar com as cobranças internas cada vez mais subservientes às cobranças externas, o que faz aumentar o receio de ser discriminado pela coletividade e ceder mais ainda às pressões externas. De certa forma, essas expectativas e parâmetros coletivos moldam esses vínculos mais nos países desenvolvidos do que nos países pobres, em parte isso explica por que o suicídio tende a ser menor nos países pobres do que nos desenvolvidos, onde o conceito de realização pessoal e profissional é bem mais exigente e, conseqüentemente, existe mais rigidez social sobre o indivíduo e mais pressões externas sobre o aparelho psíquico de cada um, conforme o trecho abaixo:

“Não é preciso dizer que pobreza exterior tem relativamente pouco a ver com suicídio. Os números são maiores nos países ricos e industrializados do que nos países subdesenvolvidos, maiores na confortável classe média dos profissionais liberais do que nas classes desfavorecidas, e eram extraordinariamente baixos nos campos de concentração nazistas.” (ALVAREZ, 1999, pág.108).

Santos (2009, pág.50) cita Macedo e Werlang<sup>24</sup>, que entrevistaram sobreviventes de tentativas de suicídio. As conclusões do estudo revelaram que os indivíduos sofriam as seqüelas dos traumas que eles atravessaram. “*A dor psíquica atua como força geradora*” da tentativa de suicídio. Cada um deles viveu um histórico muito traumatizante e destrutivo, o que os deixou “*presos*” a um passado que eles não estavam conseguindo tirar do presente e nem evitar que invadido o futuro. A tentativa de suicídio, segundo essas autoras, foi uma tentativa de interromper a dor do trauma que eles ainda estavam sentindo, independente do tempo decorrido entre o trauma do passado e o ato tentado no presente.

Segundo Santos (2009, p.51), Wawton e Williams (2002,p.1375)<sup>25</sup> concluíram que a mídia pode influir nas práticas de suicídio, dependendo da abordagem planejada. Causa um impacto, que pode ser aumento se a história, em vez de um tom neutro, apelar para a subjetividade como dramatização da história, fotos e detalhes da vida do falecido, superexposição da história e outros excessos, que são desnecessários a um relato jornalístico, que pode abordar o tema de uma

---

<sup>24</sup> MACEDO e WERLANG (2007, p.185-194) *apud* SANTOS (2009, p.50).

<sup>25</sup> HAWTON e WILLIAMS (2002, p. 1374-1375) *apud* SANTOS (2009, p.51)

forma formal, austera e informativa e evitar impactos, ou fazer de uma reportagem um show. Ainda sobre o assunto *mídia*, os autores colocam que o problema não é “**divulgar ou deixar de divulgar**”, mas “**como divulgar**”.

O estudo elaborado por Moyano Díaz e Barría (2007)<sup>26</sup>, citado por Santos (2009, p.52), revelou uma relação entre o aumento das taxas de suicídio no Chile quando comparadas ao histórico econômico, no período de 1981 a 2003, principalmente nos jovens de 15 a 34 anos, conforme o trecho:

“O modelo globalizado de economia social de mercado produz crescimento econômico, mas não se observa melhorias nas condições de saúde mental das pessoas; ao contrário, o novo modelo econômico trouxe precarização das condições de trabalho, desconfiança interpessoal e debilitação das redes sociais, fatores que contribuem para a deteriorização das condições psíquicas. O fator ‘trabalho’ atualmente adquire características de maior tensão do que em outros tempos, pois absorve a maior parte do tempo das pessoas. Há menos tempo para a família e para os amigos. Não há mais relação entre os vizinhos, que mal se conhecem; há menos atividades sindicais e políticas; vive-se mais anos, mas, em muitos casos, associados às enfermidades e a solidão. Todos esses fenômenos sociais tenderiam a um desfecho comum, que é a depressão e o aumento no consumo de álcool e drogas. E o exemplo da depressão, como se sabe, favorece a prática do suicídio.” MOYANO DÍAZ e BARRÍA (2007)

Santos (2009, p.53) cita outro estudo com conclusões parecidas, o de Pretti e Miotto (1999a)<sup>27</sup>, onde estudos indicam que a renda per capita e outras variáveis econômicas tem impacto direto nos coeficientes de suicídio. Um exemplo de renda e modernização menores, o sul da Itália (comparando com a alta renda e modernidade no norte do país), que, apesar de mais pobre e menos moderno, tem taxa de suicídio menores, sendo que os autores concluíram que o que reduz este coeficiente é o fortalecimento dos laços sociais entre as pessoas quando se enfrentam condições, inclusive fortalecendo também os costumes e práticas religiosos, que já são bem fortes. Algo bem diferente ocorre nas regiões mais ricas, existindo uma individualização das relações sociais. Em outro estudo dos mesmos autores, Santos (2009, p.53-54) extrai um trecho bem revelador:

“O fato de as regiões mais prósperas apresentarem maiores taxas de suicídio sugere grande prevalência de fatores individuais – e não coletivos – no aumento do risco desse tipo de morte. Com o suporte de redes sociais mais frágeis, a relação entre a riqueza e taxas de suicídio parece indicar que as áreas mais ricas possuem uma maior prevalência de indivíduos sofrendo de doenças crônicas e distúrbios psiquiátricos, que são causas crônicas potenciais de suicídio.” (PRETI e MIOTTO, 1999b)<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> MOYANO DÍAZ e BARRÍA (2007 p.343-359) *apud* SANTOS (2009, p.52).

<sup>27</sup> PRETI e MIOTTO (1999a, p.141-156) *apud* SANTOS (2009, p.53)

<sup>28</sup> PRETI e MIOTTO (1999b, p.664-701) *apud* SANTOS (2009, p.53-54)



No mesmo estudo, os autores italianos descobriram outro fator: as taxas de suicídio entre os desempregados são claramente mais altas do que entre os empregados: *“os resultados encontrados eram consistentes com a visão de que o desemprego – por si só – aumentaria o potencial suicida”*. É uma informação da máxima relevância nos casos em que os empregados temem perder seus empregos.

Outro estudo que trouxe resultados bem trágicos foi o de Minayo, Cavalcante e Souza (2006), citado por Santos (2009, p.53). Os autores estudaram, em Itabira, no Estado de Minas Gerais, o mapeamento da hospitalização e morte de suicidas que faziam parte do corpo funcional da Companhia Vale do Rio Doce. Eles constataram que as taxas de suicídio atingiram o seu ápice no ano de privatização da empresa (1997) e diminuiu no final da década e concluiu:

“Há evidências de que as taxas de suicídio acompanham os momentos críticos da relação entre a cidade (Itabira-MG) e a empresa. A subsequente queda nas taxas poderia indicar que a população gradativamente se adaptou às mudanças que vieram”. (MINAYO, CAVALCANTE e SOUSA, 2006, p.1587)

Outro aspecto relevante, pouco abordado e que não aparece na mídia é a tendência de diminuição nas taxas de homicídio, enquanto que os coeficientes de suicídio vem aumentando significativamente (SANTOS, 2009, p.56).

Um outro dado que pode ser relacionado com a razão suicídio-trabalho, conforme Santos (2009, p.56) foi levantado por Boxer, Burnett e Swanson (1995): os períodos quando os militares norte-americanos estatisticamente estão mais propensos ao suicídio são os primeiros meses de serviço militar e os últimos anos antes da reserva<sup>29</sup>.

Após a leitura de diversos materiais, a essência da problemática da relação suicídio-trabalho, emerge de forma mais ou menos evidente o profissional que muda seu comportamento, com algumas características que conotam a pressão que ele sofre no trabalho e que sua adaptabilidade não está mais conseguindo resistindo ao aumento das pressões da empresa e da dinâmica da relação interpessoal com outros profissionais, tais como mudanças de humor, alterações gerais de postura, depressão, mudança no rendimento profissional, alterações bruscas, mudanças na aparência, ansiedade, fome ou falta dela, impulsividade e agressividade, dentre outras reações e, às vezes, o mais explícito desespero. (pode se verificar uma ou mais características, raramente todas elas).

Geralmente as mudanças de comportamento são percebidas e os próprios protagonistas as verbalizam. Entretanto, geralmente as empresas não se preocupam com a prevenção. Ao contrário, relatos indicam históricos e

---

<sup>29</sup> BOXER, BURNETT e SWANSON (1995, p.443-452) *apud* SANTOS (2009, p.56)

desenvolvimentos bem definidos que geralmente não tiveram nenhuma medida por parte das empresas. Muitas coisas poderiam ser evitadas se as empresas tivessem essa preocupação.

Está faltando nas empresas o pressuposto de que é normal ter problemas e, também normal, pedir ajuda.

No estudo de Goldmann e Schmalz (2003)<sup>30</sup>, também citado por Santos (2009, p.59), após um criterioso estudo sobre as relações entre as condições de trabalho e funcionários com ideações suicidas, os autores chegaram a um conjunto de recomendações que são um dos aspectos mais relevantes.

1. Mostrar compreensão com a dor alheia, mas oferecendo a esperança de que soluções apropriadas podem ser encontradas para os problemas que estão fazendo a pessoa sentir-se tão desesperada
2. Perguntar se algum dos problemas se relaciona com o trabalho e, em caso positivo, tomar a iniciativa para solucioná-lo
3. Não questionar o empregado sobre assuntos pessoais, mas ouvir com empatia caso o confidente resolver relatá-los
4. Proteger a privacidade do empregado perante os demais colegas
5. Continuar prestando auxílio sistemático, cuidando, porém, para não sufocar o empregado
6. Encaminhar o empregado para o serviço de assistência mental, em caso de fortes desejos mórbidos

A lista de recomendações acima, bem apropriadas, aliás, realmente são um conjunto de medidas sérias. É evidente que evitar o suicídio não é um trabalho fácil e simples. Ao contrário, tem toda uma complexidade, além de ser bem trabalhoso. Entretanto, todo trabalho, por mais árduo que seja, ele se justifica por si mesmo se conseguir evitar ao menos uma das tentativas.

No estudo de Nakayama e Amagasa (2004),<sup>31</sup> concluiu que o suicídio no Japão estão relacionados com o excesso de stress psicológico no trabalho e que atingiu níveis alarmantes. Em apenas um ano, de 1998 a 1999, o índice de suicídio aumentou 35%! Segundo os autores, boa parte das mortes está relacionadas com problemas financeiros e questões relacionadas ao trabalho. O governo japonês tem desenvolvido programas para reduzir a depressão relacionada ao trabalho e ao suicídio. No país, é utilizado o termo “*karoshi*”, cuja tradução literal é “*morte por excesso de trabalho*” (SANTOS, 2009, p.61). Os autores acima, explicam as origens do fenômeno:

---

<sup>30</sup> GOLDMAN e SCHMALZ (2003, p.5-7) *apud* SANTOS (2009, p.59)

<sup>31</sup> NAKAYAMA e AMAGASA (2004 p.280-284) *apud* SANTOS (2009, p.60-61)

“Há um considerável interesse internacional no sistema japonês de gestão (JPM), conhecida no Ocidente como ‘*Lean Production*’. Aqueles que advogam essa forma de gestão argumentam que melhora tanto a produtividade quanto a saúde. No Japão, contudo, a relação entre JPM e as mortes súbitas por doenças cardiovasculares e cerebrovasculares tem sido um importante tópico de debate desde os anos 1970” (NISHIYAMA, JOHNSON, 1997, apud SANTOS, 2009, p.61)<sup>32</sup>

O termo “*Lean Production*”, traduzido por produção enxuta, baseia-se no toyotismo e consiste na eliminação dos desperdícios, fatores diretamente relacionados com a eficiência e competitividade da empresa. Na mesma obra, os autores abordam os programas criados pelas empresas, inclusive os de redução do funcionalismo, conforme abaixo:

“A maioria das desordens mentais e dos casos de suicídios entre trabalhadores no Japão são apresentados como causados por fatores socioeconômicos, como falência de empresas e programas de redução de funcionários. Muitos empregados são forçados a trabalhar sob condições severas e a carência de suporte adequado está conduzindo muitos casos à depressão e ao suicídio.” (NISHIYAMA, JOHNSON, 1997, apud SANTOS, 2009, p.61)<sup>33</sup>

As linhas deste capítulo e, principalmente, o material estudado encerram esta parte deste estudo com extremo pesar. Ao que tudo indica e os interesses envolvidos na necessidade de ocultar, calar e omitir na presença de fatores que influenciam no suicídio são muito poderosos financeira e politicamente, o que sugere que as tendências de aumento no suicídio não se reverterão tão cedo.

---

<sup>32</sup> **Texto original:** “*There is considerable international interest in Japanese production management (JPM), known in the West as ‘lean production’. Advocates of this new form of management argue that it improves both economic productivity and health. In Japan, however, the relationship between JPM and sudden death due to cardiovascular and cerebrovascular disease has been an important topic of debate since the 1970’s.*” NISHIYAMA e JOHNSON (1997, p.625-641) **apud** SANTOS (2009, p. 61).

<sup>33</sup> **Texto original:** “*Most mental health disorders and suicides among employees in Japan are reported to be caused by socioeconomic factors such as bankruptcy and corporate downsizing. Many employees are forced to work under severe conditions, and the lack of appropriate support is leading to many cases of depression and suicide.*” NISHIYAMA e JOHNSON (1997, p.625-641) **apud** SANTOS (2009, p. 61).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante, antes de mais nada, não rotular o trabalho de “vilão da história”, pois, conforme já abordado no início deste estudo, o mesmo trabalho pode ser fonte de equilíbrio para uns e para outros, de sofrimento. O que adoece não é o trabalho em si. O que traz patologias, inclusive as patologias da solidão são as condições que cercam o trabalho, sem esquecer as diferenças raramente abordadas entre o trabalho prescrito e o trabalho real.

As informações levantadas e analisadas neste estudo não atribuem ao trabalho a responsabilidade pelo suicídio. O suicídio é um fenômeno muito complexo que não é fruto de um único fator. Da mesma não se pode ser simplista nem reducionista atribuir ao suicida a culpa de todos os seus males como se fosse um ser fraco ou que carrega dentro de si um fatalismo psíquico ou uma “genética própria” que alimenta a tendência a se suicidar.

Não é uma coisa, nem outra. Se fosse apenas de natureza profissional, as estatísticas seriam diferentes e provavelmente o suicídio somente ocorreria em determinadas empresas, mas é de abrangência bem mais diversa. Se fosse exclusivamente individual por fatalismo psíquico ou uma fraqueza individual, os dados não trariam indícios que demonstram o relacionamento com o meio externo e as condições de trabalho. É uma questão social e histórica. Não é de natureza fisiológica, pois o suicídio aumentou 60% nos últimos quarenta anos. Ele aumentou, entre os bancários, em épocas específicas, nos momentos mais difíceis. Se não houvesse nenhuma relação com as condições de trabalho apresentariam outros números com aumento e diminuição independente com as condições de trabalho.

Outro aspecto que indica fatores sociais reside no fato de que culturas que pregam mais independência entre os indivíduos, tendem a apresentar maiores coeficientes de suicídio, diferentes daquelas que consideram normal e saudável pedir e receber ajuda.

O aumento do individualismo e a competição predatória assassinaram as relações de colaboração e mais ainda a solidariedade dentro das organizações, que se tornaram palcos onde cada um tenta encenar melhor que o outro e se torna mais bem sucedido o ator que sabe encenar melhor e persuadir melhor ainda.

O que adoece no trabalho é um conjunto bem mais complexo, compreendido pela divisão de homens, as influências de uns sobre os outros, atribuição e compartilhamento das responsabilidades, hierarquia, comando, controle, a diferença entre o discurso oficial e a prática real, o que está escondido nos subterrâneos da empresa, parecido com a parte majoritária do iceberg que ninguém vê, mas todos sabem que existe, dentre outros fatores que ocorrem dentro das empresas.

As estratégias defensivas espontaneamente concebidas pelos profissionais criam castas de profissionais que (favor desculpar o termo) “*saem pela tangente*” ao não admitir o que todos sabem, mas ninguém verbaliza. É uma cultura de andares repletos de profissionais, na maioria, bem preparados, porém são solitários por que há muito perderam a confiança nos colegas que estão bem perto. Os andares estão cheios, mas todos são solitários.

A empresa que resolver investir nas recomendações do estudo de Goldmann e Schmalz (2003), prestará um serviço de inavaliável preciosidade por valorizar a vida e, certamente, estará investindo na relação entre a empresa e o empregado, que se sentirá valorizado, não se sentirá sozinho em meio a outros profissionais, não se sentirá “*solitariamente acompanhado*”. O título *Patologia da Solidão* do excelente trabalho de Santos (2009) resume de forma brilhante o que deve sentir a pessoa que cogita o suicídio: uma solidão percebida pela empresa e pelos colegas, mas ignorada por todos. Talvez outro título possível pudesse ser a “***Patologia da Indiferença***”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, A.M.C.; CANTONI, D.M.; JUSTO, C.R.D.M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 1990. *Revista Brasileira de Ciências Sociais – RBCS*, v.16, n.45, p.85-112, Fevereiro, 2001.
- ALVAREZ, A. *“O Deus Selvagem: um estudo do suicídio”*. Companhia das Letras, São Paulo, 1999.
- ARENDT, H. *“Condição humana”*. Editora Forense Universitária. Rio de Janeiro, 2010.
- BENEVIDES, Marinina Gruska. *“Liberdade é escravidão: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000)”*. Editora Gráfica. Fortaleza, 2002.
- BBC Filmes, *“Good”*. Inglaterra. 96 minutos. Título no Brasil: *“Um homem bom”*, direção de Vicente Amorim, drama, 2008.
- BLASS, L.M.S. *“Estamos em greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários”*. São Paulo, HICITEC/SEEB-SP, 1992.
- BOTEGA, N.J. et al. *“Prevenção do comportamento suicida”*. Psico – PUCRS, Porto Alegre, v.37, n.3, p.213-220, set/dez-2006
- BOXER, P.A.; BURNETT, C.; SWANSON, N. *Suicide and occupation: a review of literature*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, v.37, n.4, p.443-452, 1995
- DEJOURS, Christophe. ABDOUCHELI, Elisabeth. JAYET, Christian. *“Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho”*. Editora Atlas. São Paulo, 2010.
- \_\_\_\_\_. *“Copération et construction de l'identité em situation de travail”*. In: Futur Antérieur - Paradigmes du travail, n.16, L.Harmattan, 1993
- \_\_\_\_\_. *“Novas formas de servidão e suicídio”* In MENDES, A.M.(Org.). *“Trabalho e Saúde: o sujeito entre a emancipação e a servidão”*. Curitiba: Juruá, 2008.
- FOLHA DA TARDE, *“Dicionário completo da língua portuguesa”*. Empresa Folha da Manhã S/A. São Paulo, 1994.

- GOLDMAN, K.D.; SCHMALZ, K.J. “*I gave at the Office, but I give enough? Handling traumatic events*”. *Health Promotion Practice*, v.4, n.1, p.5-7, 2003.
- GRISIC, C.L.I.; BESSI, V.G. “*Modos de trabalhar e ser na reestruturação bancária*”. *Sociologias*, Porto Alegre, v.6, n.12, p.160-200, jul/dez,2004.
- GUNNEEL, D. e LEWIS A. “*Studying suicide from the life course perspective: implications for prevention*” *British Journal of Psychiatry*, Set-2005.
- HAWTON, K.H. WILLIAMS, K. *Influences of the media on suicide*. *British Medical Journal – BMJ*. Londres, v.325, n.7377, p. 1374-1375,2002.
- ISKANDER, Jamil Ibrahim. “*Normas da ABNT Comentadas para Trabalhos Científicos*”. Juruá Editora. Curitiba, 2009.
- JUNG, Luís Nestor. “*As mudanças no Banco do Brasil na década de 1990: identificação, causas e consequências*”. UFRGS. Porto Alegre, 2004.
- LINHART, R. *Lénine, les paysans*, Taylor. Paris: Seuil, 1976
- MACEDO, M.M.K.; WERLANG, B.S.G. *Tentativa de suicídio: o traumático via ator*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.23, n.2, p.185-194, abr-jun-2007
- MOYANO DÍAZ, E.M. BARRÍA, R. “*Suicidio y producto interno bruto (PIB) en Chile: hacia un modelo predictivo*”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, v.38, n.2, p.343-359, 2007.
- NAKAYAMA, T. AMAGASA, T. “*Special reference to employee knowledge about depression and suicide: baseline results of a workplace-based mental health support program*”. *Psychiatry and Clinical Neurosciences*, v.58, n.3, 2004.
- NISHIYAMA, H.; JOHNSON, J.V. “*Karoshi: death from overwork: occupation health consequences of Japanese production management*”. *International Journal of Health Services*, v.27, n.4, 1997.
- PEREIRA, Marcus Vinícius Santa Cruz. “*Bancários do Banco do Brasil: o signo de uma identidade profissional em transformação*”. Pontifícia Universidade Católica de SP. São Paulo: 1996.

PRETI, A. MIOTTO, P. *Social economic influence on suicide: a study of situation in Italy*. Archives of Suicide Research, Holanda, v.5, n.2, p.141-156, 1999a.

\_\_\_\_\_; *Suicide and unemployment in Italy, 1982-1994*. Journal of Epidemiology and Community, v.53, n.2, p.664-701, 1999b

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi. *“Patologia da Solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho”*. Universidade de Brasília-UNB. Brasília, 2009.



## ANEXO 1

### Sinopse do filme “*Um homem bom*”

(“ **Good** ”, Inglaterra, 2008, direção de Vicente Amorim, 96 minutos, drama, BBC Films).

John Halder (Viggo Mortensen) é um professor de literatura em uma universidade alemã, na década de 1930, um homem íntegro, bom marido e bom pai. Sua carreira no magistério estava paralisada por causa do contexto social e político, onde as forças políticas nazistas somente permitem a ascensão de pessoas afins. Ele tenta com trabalho, dedicação e decência o crescimento profissional, porém a **independência e isenção são bem menos valorizadas do que o as ações daqueles que aderiram ao pensamento dominante.**

Um dos seus livros, escrito há certo tempo e sem pretensões políticas, promove uma guinada brusca na sua vida, quase acidentalmente. O texto abordou a eutanásia sob o aspecto humanitário. Os líderes nazistas, sem que ele soubesse, leram o livro e entenderam o texto como um instrumento estratégico na propagação das idéias do governo. Então é convidado a redigir outros textos para o governo iniciando uma inesperada projeção. A carreira então paralisada passa a vivenciar uma meteórica ascensão, inclusive o livro se torna um filme patrocinado pelo governo.

Inicialmente atuando como um homem de letras e ocupando um cargo honorário, apenas *simbólico e nada atuante*, as atividades não comprometem seus princípios e ele não se envolve na “*máquina do governo*”, pois ele trabalha com *questões menores* que não exigem decisões e responsabilidade, bem longe da estrutura governamental. Entretanto, o contexto político nutria o receio de romper com o governo nazista, algo perigoso para a época. Esse receio e a grande preocupação em se manter a salvo no ambiente ameaçador onde muitos pereceram, gera em muitos a dificuldade em contrariar as demandas que surgiam. As inocentes ações iniciais são substituídas por questões mais vez mais sérias. *Aos poucos* é exigido que ele faça escolhas cada vez mais complexas. Contra sua vontade e com alguma indecisão, vai se envolvendo politicamente e tomando decisões mais relevantes, ficando cada vez mais difícil defender seus princípios perante situações politicamente hostis.

O filme aborda o lado humano das histórias em que pessoas bem intencionadas sucumbem na tentativa de se manterem isentas num contexto em que a coletividade aderiu a processos e valores questionáveis, por diferentes motivos, uns por medo, outros por puro oportunismo, outros por indecisão, etc. Também aborda a importância das pequenas decisões no processo global e que o mal não envolve tão somente a ação maléfica, mas também conta com os princípios de indecisão e/ou omissão e/ou oportunismo no processo de emaranhamento pessoal. É a essência da aparência inofensiva e/ou benéfica que esconde conteúdos maléficos.

Na capa do DVD do filme, tem a investigativa pergunta “*o que faz as pessoas felizes não pode ser ruim, pode?*”